



FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

*Departamento de
Administración y Economía de la Empresa*

**LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
ESPAÑOLAS.**

**Una aproximación desde las prácticas de
Responsabilidad Social y Transparencia**

TESIS DOCTORAL

Luz Amira Rocha Valencia

Marzo 2016



FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA
Departamento de Administración y Economía de la Empresa

**LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
ESPAÑOLAS.**

**Una aproximación desde las prácticas de
Responsabilidad Social y Transparencia**

TESIS DOCTORAL

Presentada por: Luz Amira Rocha Valencia
Dirigida por: Dr. Javier González Benito
Dra. Dolores Queiruga Dios

Agradecimientos

En primer lugar quiero dar gracias a Dios, por permitirme vivir cinco años de mi vida con dedicación completa a dos de los aspectos que más disfruto: estudiar y relacionarme con personas de diferentes países y culturas; experiencia que sin lugar a dudas deja una enorme huella para mi vida personal y profesional.

Quiero dar gracias a mis directores: Dr. Javier González Benito y Dra. Dolores Queiruga Dios, por el apoyo constante y oportuno durante todos estos años. Al Dr. Javier González por sus excelentes aportes y mirada crítica, y especialmente, a la Dra. Dolores Queiruga, por su compromiso en el acompañamiento durante la construcción de los textos que integran esta investigación. Considero que fui privilegiada con la asignación de estos dos profesionales a la dirección de mi tesis.

También quiero dar gracias al Politécnico Colombiano por la financiación de este trabajo de tesis; a la Universidad de Salamanca, por las facilidades para realizar este doctorado y a la Fundación Luis Vives, por su ayuda con los datos de la encuesta. No quiero olvidar a todas las personas e instituciones que colaboraron con este trabajo, en especial a la Dra. Patricia Kent, quien me permitió ser parte de su equipo de trabajo en el Instituto de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable –GETACE– de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia, San Juan Bosco en Trelew, Argentina, durante mi estancia de investigación. Igualmente, agradezco a los profesores: Héctor José Sarmiento Ramírez por su colaboración en la corrección de estilo del documento final de la tesis y Sergio Fernández por la asesoría en técnicas cualitativas de investigación.

Por último, quiero dar gracias y dedicar esta tesis a mi familia, en especial a María de la Luz, mi madre, quien fue la gran sacrificada por mi ausencia durante todos estos años.

INDICE

Agradecimientos	1
Índice de Tablas.....	10
Índice de Figuras.....	10
Introducción	12
Capítulo 1. Fundamentos Teóricos del Sector No Lucrativo	22
1.1. Enfoques teóricos para delimitar el Sector No Lucrativo	23
1.2. Delimitación del sector no lucrativo	24
1.3. Teorías que explican la existencia de las Organizaciones no Lucrativas.....	27
1.3.1. Teorías desde la perspectiva de la oferta	29
1.3.2. Teorías desde la perspectiva de la demanda	31
1.4. Caracterización de las Organizaciones No Lucrativas	34
1.4.1. Desde un ámbito interno.....	35
1.4.2. Desde un ámbito externo	37
1.5. Revisión de literatura sobre el sector no lucrativo ..	41
1.5.1. Metodología.....	42
1.5.2. Temas estudiados en las publicaciones científicas	46
1.5.3. Diseños de Investigación utilizados en las publicaciones	55
1.5.4. Ámbito geográfico al que pertenecen los autores de las publicaciones.....	60

1.6. Conclusiones	68
--------------------------------	-----------

Capítulo 2. De la Responsabilidad Social Empresarial a la Responsabilidad Social en las Organizaciones No Lucrativas ¡Error! Marcador no definido.

2.1. Revisión Teórica sobre la Responsabilidad Social ¡Error! Marcador no definido.

- 2.1.1. Origen y concepto de la Responsabilidad Social ¡Error! Marcador no definido.
- 2.1.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social ¡Error! Marcador no definido.
- 2.1.3. Responsabilidad Social en las ONL ¡Error! Marcador no definido.
- 2.1.4. Adaptación de las dimensiones de RS en las ONL ¡Error! Marcador no definido.

2.2. Estudio empírico de la RS en las ONL de Acción Social Españolas ¡Error! Marcador no definido.

- 2.2.1. Modelo ¡Error! Marcador no definido.
- 2.2.2. Metodología ¡Error! Marcador no definido.
 - 2.2.2.1. Datos ¡Error! Marcador no definido.
 - 2.2.2.2. Medidas ¡Error! Marcador no definido.
 - 2.2.2.3. Técnicas Analíticas ¡Error! Marcador no definido.
- 2.2.3. Resultados y Discusión ¡Error! Marcador no definido.
 - 2.2.3.1. Contraste de Hipótesis: análisis chi-cuadrado de tablas de contingencia..... ¡Error! Marcador no definido.
 - 2.2.3.2. Caracterización de las relaciones encontradas: análisis de correspondencia simple ¡Error! Marcador no definido.

2.3. Conclusiones ¡Error! Marcador no definido.

Capítulo 3. La transparencia y su relación con los resultados en las Organizaciones No Lucrativas 76

3.1. La transparencia y la confianza en el Sector No Lucrativo 78

3.2. Medición de la transparencia en las ONL 81

3.3. La eficiencia en las ONL como medida de resultados 84

3.4. Relación entre transparencia y eficiencia en la asignación de fondos de las ONGD españolas	86
3.4.1. Metodología	88
3.4.1.1. Datos	90
3.4.1.2. Medidas	90
3.4.1.3. Análisis	92
3.4.2. Resultados y Discusión	95
3.5. Conclusiones	98
Capítulo 4. Conclusiones	101
4.1. Implicaciones para la academia	105
4.2. Implicaciones para los directivos de las ONL y sus diferentes grupos de interés	107
4.3. Limitaciones de la Investigación y futuras líneas de investigación	108
Bibliografía	112
Anexos. Tablas de Contingencia	143

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución de los artículos por revistas	45
Tabla 2. Distribución de los artículos por áreas y por años	48
Tabla 7. Variables e Indicadores de transparencia.	83
Tabla 8. Ejemplo de los datos obtenidos durante las primeras ONGD.	91
Tabla 9. La correlación entre las variables (Correlación de Pearson).	94
Tabla 10. Relación entre las dimensiones de la transparencia y la medida de eficiencia en la asignación.....	95

Índice de Figuras

Figura 1. Actividad de las ONL y aplicación de las teorías que explican su existencia.	33
Figura 2. Proceso de Selección de Trabajos.....	44
Figura 3. Distribución cronológica de los artículos	46
Figura 4. Distribución de los artículos por diseños de investigación.	57
Figura 5. Diseños de investigación por áreas temáticas.	59
Figura 6. Ámbito geográfico de la investigación (Todos los artículos- 30 ubicaciones).	61
Figura 7. Ámbito de investigación por áreas temáticas.	63
Figura 8. Procedencia geográfica de los investigadores (todos los artículos – 40 países).	65
Figura 9. Procedencia geográfica de los investigadores por temas.	67

INTRODUCCIÓN

Introducción

El Sector No Lucrativo español se ha consolidado en las últimas décadas. Ya desde el año 2006, se afirmaba que experimentaba una importante madurez y consolidación (Ruiz, 2006). A lo largo de estos años, ha destacado su gran labor dentro y fuera del país, ya que cuando aumentaba el desarrollo económico, contribuía a fortalecer la sociedad civil y mejoraba el Estado de Bienestar. Posteriormente ha supuesto un apoyo imprescindible cuando el Estado de Bienestar se ha visto debilitado.

El Sector No Lucrativo español es bien visto por la sociedad española y cuenta con mayor confianza que las empresas, los medios de comunicación y el gobierno (Barómetro de confianza, 2010). Sin embargo, los casos de fraude en este sector han causado una pérdida de reputación, de confianza y credibilidad importante. Además, a causa de las recientes crisis económicas, los recursos proporcionados a estas organizaciones se han visto reducidos considerablemente. Por este motivo, la transparencia ha cobrado importancia en los últimos años y es un pilar importante sobre el que se sustentan las ONL, ya que tienen que dar cuentas tanto al sector público como a los donantes de sus actividades y proyectos, pues su supervivencia depende de los fondos que obtengan. Por esta razón, se hace más necesario que nunca fortalecer su credibilidad a través de la transparencia y la responsabilidad social de estas entidades.

Los estudios académicos acerca de las ONL han aumentado considerablemente en las últimas dos décadas. Estos trabajos se basan en la mejora de la gestión de estas entidades, para ayudarlas a ser más eficientes y profesionales. En la mayoría de los casos, se parte de definiciones y saber hacer de las empresas, ya que estas han sido más estudiadas a lo largo de la historia. Las conclusiones que se extraen de los textos académicos hacen hincapié en la rendición de cuentas y la transparencia, para aumentar la credibilidad hacia los diferentes grupos de interés de estas organizaciones (Balas, 2008). En definitiva, se hace primordial conocer más sobre la RS de estas entidades para descubrir en qué puntos y de qué manera pueden cumplir con los criterios de Responsabilidad Social (RS).

Partiendo de esta necesidad de investigación, esta tesis doctoral se plantea tres objetivos principales: el primero, es determinar qué aspectos concretos de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) se han estudiado hasta el momento y cuales faltan por investigar. El segundo objetivo perseguido es caracterizar las (ONL) más comprometidas con la Responsabilidad Social, en concreto, determinar si el tamaño, la edad y el tipo de actividad desarrollada, influye en la pro actividad en materia de RS. La RS en las ONL no ha sido muy estudiada, pero sí cuenta con una larga tradición en las empresas privadas. Basándonos en estos conocimientos teóricos y empíricos y teniendo en cuenta las características de las ONL, podemos caracterizarlas. El tercer objetivo es relacionar la transparencia con los resultados en las Organizaciones No Lucrativas, en concreto, determinar si las entidades más transparentes son las que tienen una eficiencia mayor.

Para alcanzar el primer objetivo, se ha llevado a cabo un análisis bibliométrico, extrayendo conclusiones sobre qué se ha investigado, dónde se ha investigado y determinando así cuales son las necesidades de investigación.

En cuanto al segundo objetivo, este trabajo plantea la importancia del cumplimiento de los factores de Responsabilidad Social por parte de las ONL y analiza si el tamaño, la edad y el tipo de actividad que desarrolla la entidad, son variables relevantes en su compromiso social. Para ello, se diseña un modelo que relacione los factores contingentes (tamaño, antigüedad y actividad) con las diferentes dimensiones de la RS. Este modelo contiene un concepto amplio de RS, que abarca las diferentes dimensiones que la componen e incluye los grupos de interés, tanto internos como externos a la organización y potencia el cumplimiento de las variables de RS en las ONL.

Respecto al tercer objetivo, se plantea la importancia de la transparencia y la confianza en el Sector No Lucrativo y de cómo la transparencia es un concepto multidimensional que podría estar relacionada con la eficiencia organizacional. Para ello se diseña un modelo en el que se relacionan las dimensiones de la transparencia y la medida de la eficiencia en la asignación de fondos.

En lo que respecta a la estructura de la tesis, además de la presente introducción y las conclusiones, se compone de tres capítulos, que responden a los tres objetivos y que explicamos a continuación.

En el primer capítulo, se presenta una amplia fundamentación teórica acerca del sector no lucrativo que incluye los enfoques teóricos que lo delimitan, las teorías que explican su existencia y la caracterización de

las ONL desde los ámbitos internos y externos. Esta teoría será la base para poder trasladar los conceptos de Responsabilidad Social y transparencia a las Organizaciones No Lucrativas. Para determinar los fundamentos teóricos del Sector No Lucrativo y conocer mejor los tópicos estudiados, las modalidades metodológicas utilizadas y el alcance geográfico de las investigaciones, se realiza una revisión y análisis de la bibliografía existente a partir de un enfoque bibliométrico.

En el segundo capítulo, utilizando como base la literatura existente, se analiza el origen, concepto y dimensiones de la RSC. Esto permite construir una serie de dimensiones, variables e indicadores de RS en las ONL a nivel teórico. Posteriormente se lleva a cabo un estudio empírico sobre las ONL de Acción Social (ONLAS), que representa un primer avance de este tópico para las ONL. En el estudio se expone la relevancia de las variables tamaño, antigüedad y tipo de actividad para la pro actividad de estas entidades en RS.

En el tercer capítulo, se define el concepto de transparencia, como un factor que puede favorecer la confianza en las ONL y el concepto de eficiencia, como medida de resultados de estas entidades. En primer lugar, se adaptan variables e indicadores de transparencia para ONL, en segundo lugar, se conceptualiza la eficiencia asignativa en las ONL como medida de resultados. Hasta el momento no se conocen otros estudios académicos que hayan relacionado estas dos variables. En este capítulo se lleva a cabo un estudio empírico con una muestra de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), demostrando la hipótesis sobre la existencia de una relación positiva entre la transparencia y la eficiencia en la asignación de los recursos.

Después de los tres capítulos, se presenta un apartado de conclusiones, en el que se argumenta la comprobación de las hipótesis y los objetivos planteados. Aquí, se presentan los hallazgos más significativos, las líneas de investigación que se abren para futuros trabajos y las principales aportaciones para el mundo académico y organizacional.

Este estudio pretende ser una fuente de motivación para el desarrollo de mejores prácticas tanto de Responsabilidad Social, como de transparencia. El interés del trabajo radica en el conocimiento de dos aspectos: el primero, la relación entre las dimensiones de RS en las ONL con las variables tamaño, antigüedad y actividad, y el segundo, la relación entre la transparencia y la eficiencia en la asignación de fondos en las ONL. En lo que respecta al Sector No Lucrativo, estos aspectos del conocimiento no han sido estudiados en profundidad por ningún investigador y por tanto no existe una tradición teórica fundamentada. En lo referente a las dimensiones de RS, existen numerosos estudios pero en relación con el sector privado, de allí que una importante contribución de esta tesis fue trasladar y adaptar toda esta conceptualización al Sector No Lucrativo, y así mismo, la realización de un estudio empírico que relacionara las variables contingentes tamaño, antigüedad y actividad, con las variables de la RS.

En el tópico de conocimiento –relación entre la transparencia y la eficiencia en la asignación de fondos- existen estudios de estos dos conceptos pero de manera aislada. En esta tesis se plantea por primera vez que existe una relación positiva entre estos dos aspectos y se demuestra que los recursos consumidos por la aplicación de una mayor transparencia se ven compensados por sus efectos positivos, y a su vez conducen a una mayor eficiencia.

La metodología utilizada en el primer capítulo de la tesis es descriptiva, con el objetivo de reflejar la situación actual de los campos del conocimiento involucrados en la tesis. Para establecer los fundamentos teóricos del Sector No Lucrativo y generar un mayor conocimiento sobre los tópicos estudiados (primer capítulo) se realizó una revisión y análisis de literatura mediante un estudio bibliométrico. Con el fin de comparar las variables contingentes tamaño, antigüedad y actividad con las variables de RS en las ONL (segundo capítulo), se utilizaron tablas de contingencia y posteriormente se aplicó la técnica de análisis de correspondencia simple para poner a prueba la hipótesis de independencia y corroborar las posibles relaciones de dependencia entre las variables de cada dimensión de RS y las variables contingentes. Para la construcción de variables de transparencia y eficiencia (capítulo tres), se utilizó la técnica de análisis de contenido, caracterizada por combinar la observación y producción de datos para luego interpretarlos. Se puso a prueba la hipótesis de que “existe una relación entre la transparencia y la eficiencia en la asignación de fondos” mediante la estimación de varios modelos de regresión múltiple. Finalmente, se interpretó la eficiencia en la asignación como la variable dependiente y la transparencia como variable independiente.

En toda la tesis se utilizó la sigla ONL para designar el conjunto de organizaciones no lucrativas, sin diferenciar su campo de actuación. Sin embargo, en las aportaciones empíricas se utilizan los términos que caracterizan a las organizaciones de la muestra, así, en el estudio de la caracterización de las ONL más responsables se trabajó con las Organizaciones No Lucrativas de Acción Social, que se denominaron ONLAS, y en el estudio que relaciona la transparencia con la eficiencia en la asignación de fondos se trabajó con las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, cuya sigla es ONGD.

Las principales fuentes utilizadas fueron secundarias, e incluyen: artículos de revistas y estudios publicados en lengua castellana e inglesa, libros y las páginas web de las ONL. Para el trabajo sobre caracterización de las ONLAS más responsables, se utilizó la base de datos de un estudio sobre caracterización de las ONLAS en España, realizado por la Fundación Luis Vives. El procesamiento de la información se realizó en tablas de Excel, pero especialmente para el análisis de la información se utilizó el paquete estadístico SPSS.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL SECTOR NO LUCRATIVO

Capítulo 1. Fundamentos Teóricos del Sector No Lucrativo

El sector no lucrativo se caracteriza por su creciente presencia internacional y se encuentra enriquecido por su inabarcable heterogeneidad de formas y estatutos corporativos (Ruiz, 2006). La investigación acerca de las Organizaciones No Lucrativas, se enfrenta con el gran obstáculo de la diversidad de términos y agrupaciones, porque éstos dependen de las tradiciones históricas y los países.

Dos corrientes teóricas surgen para definir los límites del sector: el enfoque de la Economía Social, de tradición europea, y el enfoque de las Organizaciones No Lucrativas, de tradición anglosajona. La Economía Social tiene como principios directores: la finalidad de servicios a sus socios o a la comunidad, primacía de las personas y del trabajo frente al capital en el reparto de los excedentes, proceso de decisión democrática y autonomía de gestión. Las Organizaciones No Lucrativas, poseen dos rasgos básicos: el respeto al principio de no distribución de beneficios y el trabajo voluntario y donaciones (Monzón, 2004). El apartado siguiente se dedica a profundizar en estas dos corrientes.

1.1. Enfoques teóricos para delimitar el Sector No Lucrativo

Las corrientes teóricas que han surgido para definir los límites dentro del sector no lucrativo son el enfoque de la economía social y el enfoque de las organizaciones no lucrativas (Defourny, 1994; Sajardo, 1996; Monzón, 2004). El primero, de tradición europea, sitúa al TS entre el sector capitalista y el sector público y agrupa a entidades de naturaleza privada (tanto de mercado, como de no mercado) constituidas con el objetivo de satisfacer necesidades sociales. El segundo, de tradición anglosajona, sitúa al TS entre el Estado y el Mercado y lo identifica a partir de la aplicación del principio de no distribución de beneficios (por lo cual ubica al resto de entidades que no cumplen con esta característica, en los otros dos sectores) y la movilización de recursos voluntarios que comprende el trabajo voluntario y las donaciones (Monzón, 2004).

El enfoque de la economía social tiene entre sus principales representantes a (Vienney, 1988; Defourny, 1990, 1993; Levesque et al., 1989 y Barea y Monzón, 1992). Los trabajos más representativos del enfoque de las ONL aparecieron en los años ochenta, por ejemplo: (Hansmann, 1986; James, 1986, Young, 1983; Rose-Ackerman, 1986; y Knapp y Kendal, 1992). Sin embargo, fue en los años noventa cuando se precisó una definición operativa que se ha hecho dominante en las organizaciones de este sector. Salamon y Anheier (1992b y 1993) formuló esta definición en el marco de la investigación liderada por la Universidad Johns Hopkins.

Ambas corrientes teóricas contribuyen y clarifican conceptualmente qué organizaciones deben incluirse dentro del sector. Entre las diferencias,

trasciende la delimitación del sector institucional de las entidades o empresas que entran en uno u otro enfoque (Monzón, 2004); por ejemplo, el enfoque de la economía social acepta al grupo de organizaciones empresariales o de mercado que producen bienes y servicios, tales como las cooperativas, mutualidades, sociedades anónimas laborales (Chavez y Monzón, 2001). El enfoque anglosajón, al exigir la existencia de aportaciones voluntarias en todas las ONL, no incluye a dos grupos fundamentales de la economía social: las mutuas y las cooperativas, ya que son entidades en las que generalmente no existe la presencia de voluntariado (Bellostas et al., 2002).

Dada la heterogeneidad de conceptos para definir entidades que operan en el mismo sector, el siguiente apartado, se dedica a explicar los distintos nombres que se otorgan a estas entidades.

1.2. Delimitación del sector no lucrativo

Herranz (2006) enuncia algunos criterios delimitadores de una ONL: Económico, semántico, solidario y legislativo/jurídico. El criterio económico hace énfasis en la persecución de objetivos diferentes del objetivo de lucro y en el principio de no distribución de beneficios (Hansmann, 1980).

El criterio semántico reúne la diversidad de términos y palabras que se utilizan para nombrar las organizaciones pertenecientes al sector no lucrativo, entre ellas: organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones del tercer sector (TS), organizaciones no lucrativas

(ONL), organizaciones voluntarias, organizaciones socio-voluntarias, organizaciones de interés social, organizaciones públicas no estatales (OPNE), organizaciones no gubernamentales (ONG) y tercer sector voluntario no lucrativo (TSVNL) (Herranz, 2006).

El criterio solidario se tipifica en la declaración de principios de las ONL, que involucran elementos de solidaridad y voluntariado, una solidaridad entendida como justicia, fraternidad, generosidad o altruismo con el prójimo que genera sus propias realidades (Herranz, 2006). Esta solidaridad se manifiesta a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), que surge como concepto contrapuesto a lo gubernamental y a través de las Organizaciones No Lucrativas (ONL), que nace como concepto contrapuesto al mercado. Estos dos acrónimos ONG y ONL son los más utilizados en el campo de la solidaridad.

- ONG: Acrónimo de uso común que significa Organizaciones No Gubernamentales. Para el caso español no existe legislación específica para esta denominación, sin embargo, el término incorpora a las entidades del sector no lucrativo como Asociaciones y Fundaciones, sobre las que sí existe legislación específica: las asociaciones son regidas por la ley 1/2002 y las fundaciones por la ley 50/2002. El término ONG proviene del ámbito de las Naciones Unidas (Carta de Naciones Unidas, 1945, art. 71). Existe un debate sobre el carácter no gubernamental de estas organizaciones, porque muestran una fuerte dependencia de fuentes de financiación pública, es decir, de subvenciones especialmente procedentes del 0,7% del IRPF, Comunidades Autónomas y entidades locales. Para el caso español, por la escasa profesionalización de sus cuadros, muestran cierta dependencia del trabajo voluntario. Resulta complejo conceptualizar el término ONG, por lo que se define más por lo que

no son: no lucrativas, no dependientes del estado, es decir, no son públicas, ni dependientes del mercado.

- ONL: Acrónimo que significa Organizaciones No Lucrativas. Están compuestas por asociaciones o fundaciones, que además de trabajadores, socios y beneficiarios, incorporan voluntarios y donantes y dependen especialmente de donaciones, cuotas o subvenciones y están centradas en la búsqueda de un beneficio social (Herranz, 2006). El término incluye entidades como clubes deportivos, asociaciones de vecinos, asociaciones de padres y madres, colegios profesionales, asociaciones empresariales, sindicatos y partidos políticos. El concepto de ONL de mayor aceptación es el que sugiere el Equipo de la Universidad Johns Hopkins. En su estudio comparativo internacional, las define como aquellas entidades que disponen de un cierto grado de institucionalización, son privadas, no reparten beneficios, poseen autonomía para la toma de decisiones y cuentan con un marcado grado de participación ciudadana voluntaria (Salamon y Anheier, 2001). Otros autores consideran más significativa aún, la presencia de ciertos rasgos propios como el voluntariado, la ausencia de algunos elementos que son comunes en el entorno empresarial, como el ánimo de lucro, la medida de rendimiento y los derechos de los propietarios (Fuentes, 2007). Esta definición recoge los rasgos más importantes de las ONL y es adoptada por algunas organizaciones y autores españoles (por ejemplo, Ruiz (dir.), 2006, Fundación Luis Vives, 2010).

En España existen tres tipos jurídicos de Organizaciones No Lucrativas: asociaciones, fundaciones y entidades religiosas. Entre ellas, existen tres, que se distinguen de las demás por su tamaño, edad y experiencia.

Son las llamadas entidades singulares y son: Caritas, La ONCE y la Cruz Roja. En los últimos años, en el contexto español, se comienza a utilizar más la terminología ONL, porque algunas de estas entidades pertenecen a Estado o son financiadas por él y también como consecuencia de la influencia anglosajona. Por ello, en esta investigación se utilizará ese término para hablar de cualquier organización no lucrativa, excepto para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, ya que tradicionalmente reciben este nombre y no ha variado.

En el siguiente apartado se busca entender las razones que llevan a la creación de las ONL. Esto se ha estudiado con varias teorías, tanto desde una perspectiva de la demanda, como de la oferta.

1.3. Teorías que explican la existencia de las Organizaciones no Lucrativas

En los últimos años, la organización ha dejado de ser el núcleo central de los estudios realizados en el campo de la teoría organizacional (Whetten, 2006; Gavetti et al., 2007; Kraatz y Block 2008; Brayden et al., 2010), es decir, no se presta tanta atención a las cualidades de la organización en sí misma, ni a las diferencias con otros colectivos y formas sociales (Brayden et al., 2010). Esto ha llevado a que la organización sea considerada por algunos investigadores como una entidad social distinta de las fuerzas culturales y del mercado (Galbraith, 1967; Williamson, 1975; Perrow, 1979; Ingram y Lifschitz, 2006; Brayden et al., 2010).

Dos supuestos teóricos subyacen en la idea de la organización como actor: por un lado, el supuesto de atribución externa y por otro lado, la capacidad de deliberación, auto-reflexión y acción (Brayden et al., 2010). El primero, se deriva del trabajo sociológico sobre la aparición de *uno mismo* en el contexto de *otros sociales* (Goffman, 1959). Las organizaciones son actores porque la sociedad les otorga ese estatus, es decir, su situación se deriva de las expectativas de los demás, incluidos el Estado, miembros individuales de la organización, otras partes interesadas y el público que monitorea y les demanda responsabilidad por sus acciones (Czarniawska, 1997). El segundo supuesto, se deriva de la psicología social de la acción y la motivación (por ejemplo, Deci y Ryan, 1985), de la filosofía de la mente (Dennett, 1987) y de la investigación de la organización en la toma de decisiones (Gavetti et al., 2007) y asume que los actores son capaces de deliberación, auto-reflexión y acción dirigida a metas. En resumen, los actores tienen algún tipo de intencionalidad que subyace en la toma de decisiones y el comportamiento (Brayden et al., 2010).

Las Organizaciones no Lucrativas asumen esta doble condición: primero, de actores que responden por sus acciones ante sus múltiples grupos de interés, que incluyen donantes, beneficiarios, voluntarios, la sociedad civil, el Estado, la comunidad y la sociedad. En segundo lugar, de actores con algún tipo de intencionalidad, capaces de deliberación, auto-reflexión y acción dirigida a metas. De esta manera, las ONL son creadas bajo la premisa de dar una respuesta parcial a las limitaciones del Sector Público y de proveer bienes públicos hacia consumidores de demanda heterogénea. Es así como las ONL se crean con diversos objetivos que implican generar soluciones a algunas problemáticas, como: ofrecer servicios a las personas, desarrollar actividades caritativas, defender

intereses de grupos de presión, desarrollar proyectos de cooperación u ofrecer ayuda humanitaria en países del tercer mundo.

Las teorías que explican la existencia de las ONL se refieren a cualquier tipo de ONL, incluidas las de acción social, clubes deportivos, investigación, etc. Sin embargo, dadas sus características específicas, la motivación para la creación de cada tipo de ONL puede ser distinta, muchas de las cuales están también influenciadas por el contexto geográfico.

A continuación se presentan las teorías de distintos autores que han tratado de explicar qué es lo que motiva a la creación de una ONL. Para clasificar estas teorías se distingue entre las teorías desde la perspectiva de la oferta y desde la perspectiva de la demanda.

1.3.1. Teorías desde la perspectiva de la oferta

Diversas teorías explican la existencia de las ONL desde la oferta, es decir, cuales son los motivos para la creación de una ONL nueva o para la financiación de una existente, ya se trate de una organización que opere en el propio territorio o en otro distinto. Es importante identificar estos motivos desde el punto de vista de la intención política y social, así como desde una perspectiva humana. De este modo se conseguirá una visión global sobre los retos de dirigir estas organizaciones.

En primer término, algunas de las teorías sobre la existencia del sector no lucrativo hacen referencia a causas políticas y sociales (James, 1986) alegando que los promotores del sector no lucrativo no son particulares

sino grupos, movimientos sociales, políticos y religiosos quienes compiten entre sí para ganar espacio social. De hecho, en el caso de la cooperación al desarrollo, algunos analistas aseguran que no es ni política ni socialmente neutra. El contenido de la ayuda que se ofrece y las transformaciones socioeconómicas que promueve, forman parte de un proceso que, más allá de los resultados a corto plazo, tiene en mente la construcción de un determinado tipo de sociedad (Riddell, 2007). En esa misma dirección, existe una iniciativa que reúne a muchos académicos y profesionales denominada "el cambio cívico impulsado", la cual considera que los ciudadanos deben desempeñar un papel clave en los retos a los que se enfrentan las sociedades en todo el mundo, a partir de sus propios derechos y estrategias (Fowler y Biekart, 2011). Las ONL deben ser buenos actores cívicos, de lo contrario, no van a ser capaces de promover la cooperación y la responsabilidad en otras instituciones y no serán considerados como participantes legítimos en una sociedad emergente civil internacional (Edwards et al., 1999).

De otra parte, desde una perspectiva humana, y según la teoría de Rose-Ackerman (1996), algunas personas ven en las entidades no lucrativas una forma de institucionalizar su proyecto de interés social o general y de atraer a otras personas con ideales e intereses afines y que les sobrevivirán. En otros casos, sus intereses derivan del prestigio que supone crear o dirigir una entidad de tal naturaleza, el estatus social que de ellos puede derivarse o incluso, perpetuar el nombre de una familia (James, 1986). Vernis (2005) sostiene que las personas que ocupan los órganos de gobierno, juntas y patronatos, en realidad actúan como garantes de la confianza que la sociedad ha depositado en las organizaciones no lucrativas y no sólo por prestigio.

Así pues, hay varias razones para constituir una ONL o para participar en ellas. Por un lado, las personas que dedican mucho tiempo y esfuerzo en estas organizaciones suelen tener motivaciones altruistas y filantrópicas fundadas; de hecho, no existiría sin estos valores. Pero, por otro lado, a veces sus integrantes tienen otras razones para colaborar con estas organizaciones, por ejemplo, el reconocimiento, la estima, el estado, la necesidad de la amistad y la consecución de habilidades útiles. Para entender el funcionamiento de estas organizaciones hay que tener en cuenta que pueden existir motivaciones ocultas con un impacto significativo en la gestión. A veces, estas motivaciones pueden elevar la supervivencia de la organización por encima de los servicios ofrecidos a los usuarios.

1.3.2. Teorías desde la perspectiva de la demanda

La existencia de las ONL también se puede explicar desde el punto de vista de la demanda, es decir, desde la perspectiva del beneficiario (grupo social o país necesitado de asistencia humanitaria). Tradicionalmente, los investigadores han explicado la existencia de las ONL con la teoría de los fallos del Estado (Weisbrod, 1975). Según esta teoría, las autoridades determinan la cantidad y calidad de bienes y servicios a producir para el consumo público, de acuerdo con las preferencias de un ciudadano medio. Tales criterios de decisión generan una demanda de los ciudadanos insatisfechos cuyas necesidades difieren de la media. Esta teoría postula que el sector sin fines de lucro existe para poner remedio a las deficiencias de la oferta pública, por ejemplo: en los países menos desarrollados, las actividades de las ONL de los países más desarrollados tratan de suplir las necesidades que la

oferta pública no ha satisfecho. Esta teoría ha sido rebatida por Salamon et al. (2000) que aplican los datos del Proyecto Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro de la Universidad Johns Hopkins, y concluyen que el incremento en número de las ONL se produce porque los gobiernos de los países menos desarrollados apoyan estas actividades. Sin embargo, otros autores cuestionan los resultados de Salamon et al. (2000) por ejemplo, Matsunaga et al. (2010).

En el caso de las ONGD, tanto la teoría del fracaso del gobierno como la de Salamon et al. (2000) pueden explicar su existencia. Por un lado, en el país que recibe la ayuda, el Estado ha fallado en proporcionar un determinado servicio. En países menos desarrollados, el gobierno puede carecer de incentivos financieros o las habilidades de organización para prestar este servicio. Esta brecha es cubierta por las ONL (Vernis, 2005), que complementan la prestación de servicios del Estado a la población vulnerable (Antares Consulting, 2011). Por otro lado, en línea con Salamon et al. (2000), un aumento de la financiación del Estado puede aumentar el número de organizaciones no gubernamentales: En España, de 1996 a 2004, los fondos públicos se incrementaron de 250 a 978 millones de euros, y el número de organizaciones no gubernamentales se incrementó de 520 a 1,088 entre 2000 y 2005 (Hernangómez et al., 2009).

A modo de resumen se presenta en la Figura 1 cómo desarrollan su actividad las ONL y cuáles son las teorías que explican su existencia. En la figura se destaca por un lado, el punto de vista de la oferta, donde se encuentran los agentes que financian a las ONL, es decir, el Estado español, los donantes, las empresas y otras organizaciones. En este caso, dos teorías explicarían su existencia: la teoría de causas políticas y sociales, es decir, las ONL competirían por ganar espacio social y la

teoría de la perspectiva humana, es decir, la fundación de ONL se podría explicar por el deseo del prestigio personal que supone y la posibilidad de desarrollar un proyecto personal. La actividad principal de las ONL se desarrolla prestando ayuda a los beneficiarios a través del desarrollo de proyectos.

Por otro lado, se encuentra el punto de vista de la demanda, es decir, los beneficiarios de la ayuda, por ejemplo, en el caso de las ONL de acción social, es el propio país y en el caso de las ONGD son otros países necesitados. La teoría que se aplica en este caso es la de fracaso del gobierno, es decir, las ONL suplen las necesidades de la población que los gobiernos no cubren.

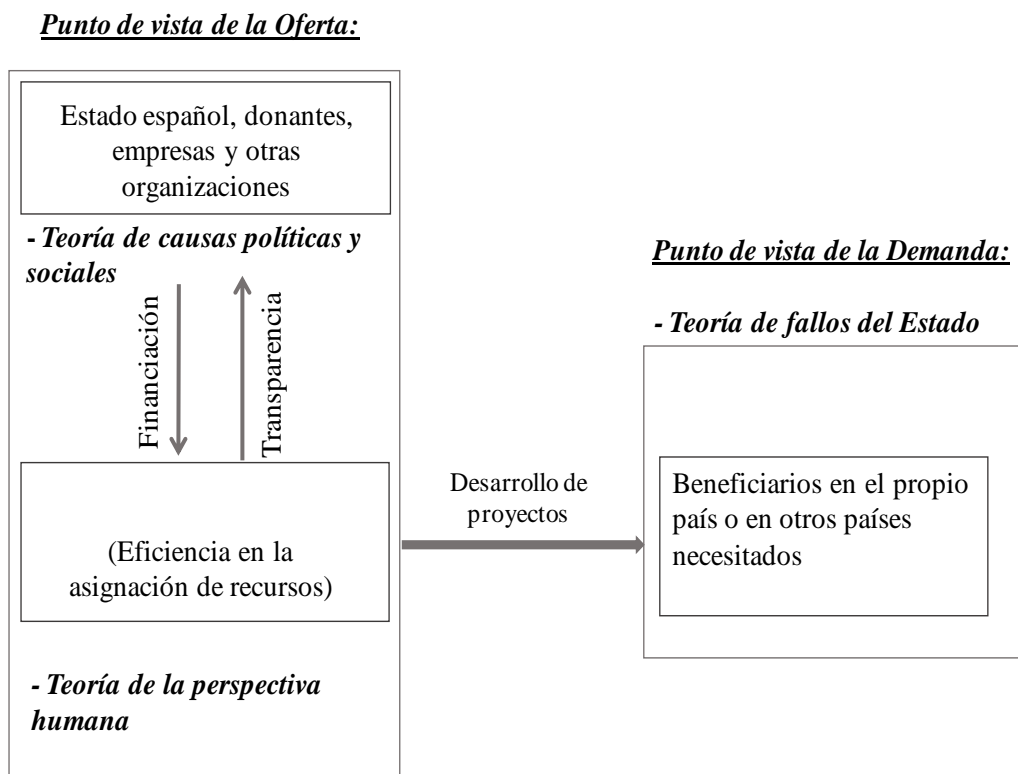


Figura 1. Actividad de las ONL y aplicación de las teorías que explican su existencia.

Dado que la gestión de las ONL no ha sido tan estudiada como las empresas, en el siguiente apartado se profundiza en el funcionamiento interno de las ONL y la relación con su entorno, es decir, su caracterización.

1.4. Caracterización de las Organizaciones No Lucrativas

El interés por estas organizaciones ha llevado a una serie de estudios que las han analizado desde una perspectiva micro, centrándose en sus operaciones internas, las características y los enfoques de gestión (por ejemplo, Rojas, 2000; Mook et al., 2005; Hume y Hume, 2008), o desde un punto de vista macro, prestando atención a las interacciones internas y externas del sector en su conjunto (por ejemplo, Dickinson y Barker, 2007; Alcock, 2012)

Para proporcionar una mejor estructura del contexto organizacional en las ONL, se ha utilizado la clasificación tradicional de las empresas privadas de Claire (2004). Si bien las características de las ONL difieren sustancialmente de las características de las empresas del sector privado, también es cierto que la línea divisoria entre organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro se ha vuelto cada vez más difusa (Kanter y Summers, 1987; Osborne, 1996). Por lo tanto, el conocimiento de las empresas privadas puede ayudar a estructurar y entender las ONL. La organización interna se refiere a las diferentes áreas que hacen posible el rendimiento interno (gestión, gestión de operaciones, gestión comercial, financiación y recursos humanos).

Es importante entender tanto el funcionamiento interno de las ONL, como la relación con su entorno y los diferentes grupos externos que interactúan con ella. Esta descripción se apoyó en la teoría de los grupos de interés y el análisis del entorno que realizan las empresas cuando tienen en cuenta las características político-económicas y socioculturales.

1.4.1. Desde un ámbito interno

Los estudios que tratan de entender el funcionamiento interno de los negocios analizan las características y los procesos distintivos de las ONL, incluidas la gestión, la producción, la comercialización, el financiamiento y los recursos humanos (Claire, 2004). A continuación se explica cada uno de estos apartados.

- **Gestión y Liderazgo.** La función de gestión es responsable de la organización de la empresa en su conjunto, incluida la distribución de las actividades y la asignación de responsabilidades. La mayoría de las ONL desarrollan sus procesos de organización en función de sus necesidades específicas. Las actividades de gestión incluyen aspectos tales como: la planificación, el diseño de los consejos de administración, la ética, los empleados y la gestión, la transparencia y la responsabilidad social.
- **La Gestión Operativa.** Puesto que la misión de las ONL es prestar servicios a la sociedad, la gestión operativa se refiere a la ejecución de los proyectos, ya sea de forma independiente o en colaboración con otras organizaciones. Aunque las ONL tienen una ventaja comparativa con respecto a las organizaciones privadas en

términos de su capacidad para obtener recursos y prestar servicios a terceros y a los organismos públicos, debido a su flexibilidad y capacidad de innovación (Weisbrod, 1988), no siempre pueden actuar solas y a veces es necesario el apoyo de otras organizaciones para alcanzar sus objetivos. Así, muchos estudios analizados abordan los beneficios de la colaboración entre las ONL y el sector público, el desarrollo de los servicios sociales para los pobres, co-gobierno, e incidencia política llevada a cabo por algunas ONL.

- **La Gestión Comercial.** Algunos autores proponen la transferencia de conocimientos de la gestión comercial de las organizaciones industriales con fines de lucro a las ONL (Young, 1998; Andreassen, 2005). Sin embargo, otros autores sostienen que esta función está tan fuertemente afectada por las características de las empresas, que debe ser diferente para la comercialización en las ONL (Steinberg y Weisbrod, 1998; Clarke y Mount, 2001; Sargeant y Bennett, 2004). Los enfoques tradicionales de la comercialización en las empresas privadas han sido mal adaptados para el sector sin fines de lucro, e incluso pueden contradecir el carácter altruista de las ONL (Eikenberry y Kluver, 2004). En particular, las ONL deben mantener una imagen, a través de todas las partes interesadas, de ser serias, confiables y transparentes. Por lo tanto, los temas relacionados con el mantenimiento de una imagen existente y el buen nombre, la conciencia social, el reclutamiento de voluntarios, y actividades para aumentar la publicidad, se incluyen en esta área.
- **La Recaudación de Fondos o Gestión Financiera.** La recaudación de fondos es una actividad clave y esencial para la supervivencia

de las ONL. Kelly (1998) define la recaudación de fondos como la gestión de la relación entre una organización sin fines de lucro y sus donantes. Dolnicar et al. (2008) y Georke (2003) señalan que las estrategias empresariales relacionadas con la recaudación de fondos son cada vez más extendidas en este tercer sector. Así, esta área contiene todos los estudios relacionados con la forma en que las ONL son financiadas por fuentes privadas (por ejemplo, donaciones de particulares o empresas), entidades públicas (por ejemplo, subvenciones del gobierno), o de sus propias actividades (por ejemplo, los ingresos por prestación de servicios).

- La Gestión Humana. Las ONL tienen dos tipos de trabajadores: empleados asalariados y voluntarios. Según Nickson et al. (2008), pocos estudios tratan de aplicar los conceptos de la gestión de recursos humanos para los trabajadores voluntarios, a pesar de que estos voluntarios son un recurso vital para las ONL (Wymer, 2003).

1.4.2. Desde un ámbito externo

En el ámbito externo de las ONL se tienen en cuenta los distintos grupos de interés, así como el entorno con el que está relacionado. A continuación se explica la fundamentación de la teoría de los grupos de interés y el sentido de aplicarla a las ONL, así como las características de su entorno.

- La teoría de los grupos de interés en las Organizaciones No Lucrativas

La teoría de los grupos de interés o de las partes interesadas, encontró una importante contribución en la obra de Freeman (1984), titulada *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Este autor identifica como origen de la palabra “stakeholder”, la definición dada por el Instituto de Investigación de Stanford en 1963, en un memorando interno, que consideraba a los grupos de interés como “aquellos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir” (Freeman, 1984:31).

Son múltiples los autores que han intentado definir el término de grupos de interés: Mitchell et al. (1997), realizaron un estudio que recogía las diferentes definiciones hasta esa fecha, las cuales no presentan diferencias sustanciales (Freeman, 1984; Carrol, 1989; Hill y Jones, 1992; Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995, entre otros). De todas estas definiciones la más utilizada es la de Freeman (1984), quien precisa a los grupos de interés como colectivos que afectan la consecución de los objetivos organizativos o pueden ser afectados por las acciones de la compañía. Inicialmente, Freeman ofreció un enfoque pragmático de la estrategia, por ello instó a las organizaciones a ser conscientes de las partes interesadas para lograr un desempeño superior. Es así como identificó y modeló los grupos de interés, describió y recomendó metodologías para que los directivos puedan reconocer los intereses de estos grupos. Una década después, este autor complementó su propuesta y situó la teoría de los grupos de interés como alternativa de la teoría de las organizaciones basada en los accionistas (enfoque shareholders). Su principal argumento fue que las organizaciones debían ser gestionadas en interés de todos sus componentes, no solo en interés de los accionistas (Freeman, 1994).

A partir de 1995 hay un aumento en las investigaciones acerca de la teoría de las partes interesadas; algunos autores la apoyan y otros la critican. Entre los argumentos por los cuales ha sido criticada, se encuentran: (1) es una teoría difícil de aplicar (Gioia, 1999; Kochan y Rubenstein, 2000; Kaler, 2006); (2) Puede llevar a exacerbar los problemas de agencia (Jensen, 2002; Heath y Norman, 2004; Sundaram y Inkpen, 2004); (3) pueden darse conflictos de interés entre varios grupos (Blattberg, 2004) y (4) es inapropiada para la gestión de pequeñas y medianas empresas, que podrían obtener mejores resultados aplicando la teoría del capital social (Perrini, 2006). Los autores que defienden esta teoría, consideran que busca responder a la pregunta de cómo afectan las organizaciones a la sociedad (Stern y Barley, 1995; Hinings y Greenwood, 2003) y que en el gobierno de las empresas no se deben enfrentar las perspectivas ética y financiera, sino que deben ser integradas de manera que se logren en forma simultánea objetivos de eficiencia y equidad (Fort y Schipani, 2000).

Un estudio reciente de Wellens y Jegers (2014) aplica la teoría de los grupos de interés a las ONL y enumera los siguientes grupos: el gobierno, los beneficiarios, los donantes privados, los miembros del directorio, CEO y otros directivos, voluntarios y empleados no administrativos.

Debido a que las ONL persiguen el bienestar de las personas, proporcionándoles algunos servicios necesarios, la teoría de los interesados es esencial para entender su manejo. A continuación se describen los grupos externos más importantes con los que guardan relación las ONL, así como las características del entorno que las rodea y que puede afectarlas:

Los beneficiarios. Este grupo de interés, incluye las personas o entidades que reciben los servicios proporcionados por las ONL, así como el impacto de la labor de éstas sobre esos grupos.

Los donantes. Este grupo contiene las personas o entidades encargadas de ofrecer financiación a las ONL, así como la forma en que las ONL son financiadas por fuentes privadas (por ejemplo, donaciones de particulares o empresas), entidades públicas (por ejemplo, las subvenciones del gobierno), o sus propias actividades (por ejemplo, los ingresos por la prestación de servicios). Al ser este el grupo del que depende la supervivencia de las ONL, éstas deben prestar especial atención a su fidelización, dedicándoles tiempo (Worth, 2002).

- Estudio del entorno de las ONL

Como se ha visto al estudiar los grupos de interés de las ONL, estas no actúan de manera independiente, sino que están relacionadas con otros grupos. De la misma manera, se puede decir que no están aisladas de su entorno, sino que este les afecta y ellas pueden actuar sobre él también. A continuación se detalla de qué manera.

El entorno político-económico. Algunas ONL desarrollan sus proyectos en colaboración con empresas privadas, agencias gubernamentales u otras organizaciones internacionales. Este tipo de cooperaciones es cada vez más común, especialmente en relación con los esfuerzos de desarrollo económico y comunitario (Peterson y Sundblad, 1994). Las condiciones económicas de los países donde se encuentran las ONL y también en los que operan, afectan a las ONL y las otras organizaciones con las que se relacionan. Añadido a esto, las ONL están sujetas a regulaciones específicas y dependiendo de los países, se pagan los

impuestos estatales, impuestos locales o impuestos a las empresas comerciales (Simon, 1987). Por otro lado, están limitadas por las formas en que pueden manejar los contratos (Peat y Costley, 2001).

El entorno sociocultural. Los aspectos sociales y culturales de los países donde se encuentran las ONL influyen en su comportamiento, en la necesidad de crear o aumentar el conocimiento, en los medios utilizados, sus fuentes de financiación y su coexistencia con otras organizaciones sociales. Las operaciones de las ONL en los países pobres no consisten en una aplicación directa de los conocimientos de su propio país, sino más bien en conocer las características del sitio y adaptarse para que su trabajo sea eficiente.

1.5. Revisión de literatura sobre el sector no lucrativo

Las organizaciones no lucrativas han existido a lo largo de la historia, sin embargo, sólo en la década de 1970 se convirtieron en tema de estudio económico, cuando los investigadores comenzaron a reconocerlas como un tercer sector, diferente del mercado y el Estado (Pérez y López, 2003). Los esfuerzos recientes han aportado nuevos enfoques teóricos y han mejorado la definición y delimitación del sector.

La literatura ha proporcionado resultados interesantes en muchas de estas cuestiones que se difunden actualmente en diferentes revistas académicas. La revisión de las investigaciones existentes sobre las ONL pueden ayudar a conocer lo que se sabe y no se sabe sobre ellas, por

tanto, identificar dónde se necesita investigación adicional y qué mensajes y recomendaciones se pueden aportar a los profesionales.

En este apartado se lleva a cabo un estudio bibliométrico que permite el análisis de la literatura científica acerca de las ONL y un mayor conocimiento sobre los tópicos estudiados, las modalidades metodológicas utilizadas y el alcance geográfico de las investigaciones.

1.5.1. Metodología

Para realizar el análisis bibliométrico se tuvieron en cuenta las revistas más representativas de la temática de organización y siguiendo trabajos como González Benito et al. (2013), se organizaron las contribuciones en función de tres dimensiones principales: los temas estudiados, los procedimientos metodológicos y el alcance geográfico. De esta manera, se dedicó un apartado a cada uno de ellos con el fin de abordar el *qué*, el *cómo* y el *dónde* de la investigación sobre las ONL.

Se revisaron los artículos publicados hasta 2012 incluidos en la base de datos *Business Source Complete*, que representa más de 1.300 revistas en las áreas de economía y administración de empresas, incluidas las revistas sin fines de lucro más reconocidas. Estas revistas fueron indexadas por primera vez en la década de 1990 o principios de 2000. Por lo tanto, esta base de datos debe presentar un resumen preciso de los temas estudiados en los últimos 20 años. Para buscar en esta base de datos, se utilizaron tres palabras clave: "tercer sector" (third sector), "organizaciones sin fines de lucro" (nonprofit organizations) y "ONG" (NGOs); se realizaron búsquedas en todos los campos de la base de datos (es decir, la revista, año, tema, palabras clave, resumen).

En las pruebas de búsqueda inicial, se comprobó que estaban incluidas las revistas más significativas en temática de organizaciones sin fines de lucro. Para hacer posible un análisis exhaustivo de cada contribución, se seleccionaron las 14 que aparecían con mayor frecuencia. Se consideró que estas revistas, entre ellas las más reconocidas en el mundo académico de las organizaciones sin fines de lucro, proporcionaban una muestra representativa de la investigación llevada a cabo en esta área. Todas ellas están sujetas a un proceso de revisión por pares, estando 11 incluidas en el *Citation Report Journal*, versión 2012 (Thomson Reuters, 2012).

En lo que se refiere a estas revistas, hasta junio de 2012 se habían generado 716 trabajos que cumplieron con los criterios. Sin embargo, teniendo en cuenta los criterios de búsqueda abierta, también se limpiaron los datos y se eliminaron 97 trabajos porque: (1) contenían las palabras claves, pero en realidad no se referían al tema central; (2) consistían en editoriales o comentarios; o (3) presentaban las palabras claves sólo en los datos iniciales de registro o superficialmente en el artículo.

La figura 2 muestra exactamente los pasos que se siguieron, las selecciones realizadas y el número de documentos encontrados en cada paso. En última instancia, se consideraron 619 artículos de 14 revistas (Figura 2).

Fecha de la búsqueda: Junio 2012

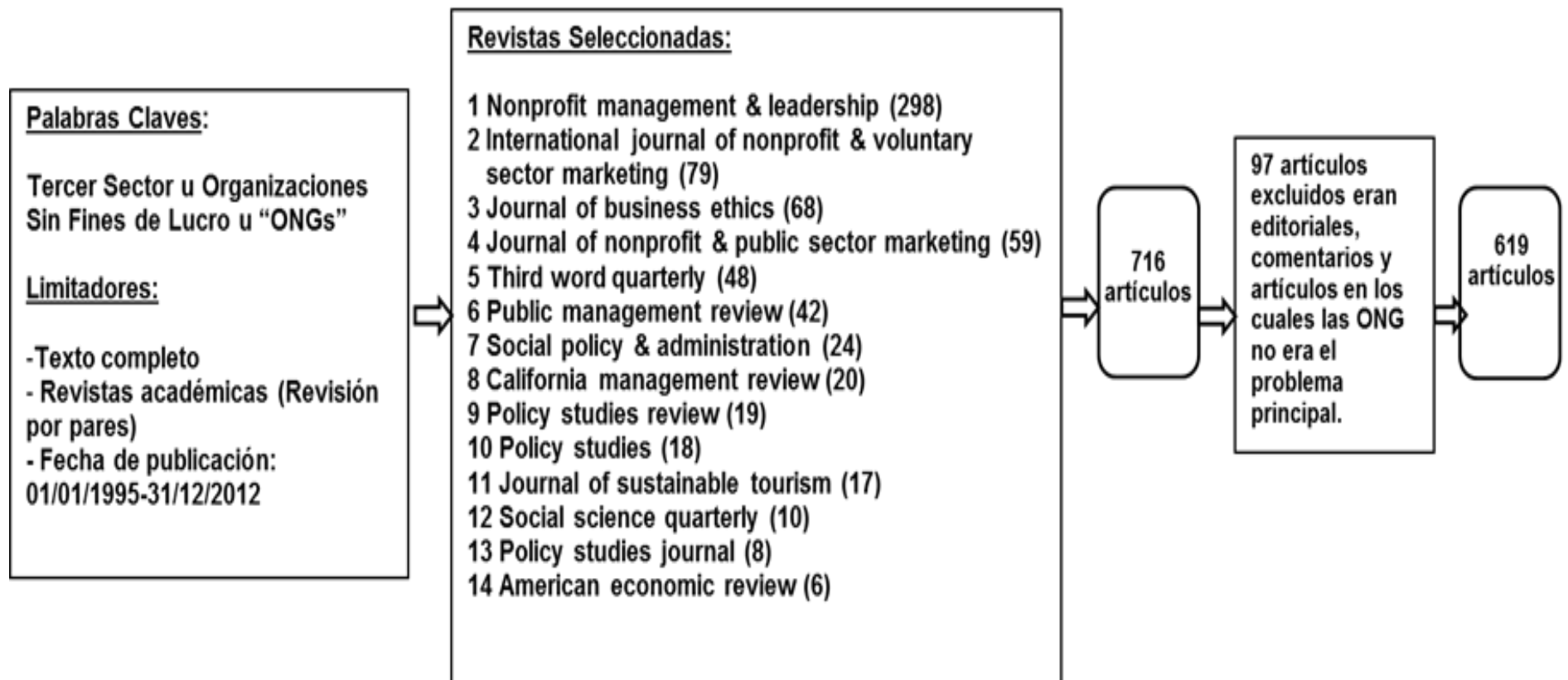


Figura 2. Proceso de Selección de Trabajos.

En la tabla 1 se agrupan los artículos según la revista a la que pertenecen, con el fin de encontrar las revistas con mayor número de artículos en esta temática.

Tabla 1. Distribución de los artículos por revistas

Revista	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nonprofit management and leadership	280	45,20%	45,20%
International journal of nonprofit and voluntary sector marketing	63	10,20%	55,40%
Journal of business ethics	56	9,00%	64,50%
Journal of nonprofit & public sector marketing	48	7,80%	72,20%
Public management review	32	5,20%	77,40%
Policy studies review	17	2,70%	80,10%
Social policy and administration	19	3,10%	83,20%
Third world quarterly	45	7,30%	90,50%
Social science quarterly	8	1,30%	91,80%
Journal of Sustainable Tourism	15	2,40%	94,20%
California management review	18	2,90%	97,10%
Policy studies journal	7	1,10%	98,20%
Policy studies	7	1,10%	99,40%
American economic review	4	0,60%	100,00%
Total	619		

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la fecha de su publicación, en la figura 3 se muestra que durante los primeros dos años considerados, no existían publicaciones. La serie sólo se inició en 1995, y un aumento general aparece a partir de 1998. Después de 2003, el nivel de publicación superó consistentemente los 30 artículos por año, y alcanzó el nivel más alto (68 trabajos) en 2012. Parece razonable vincular este aumento con la aparición de nuevas revistas en el campo.

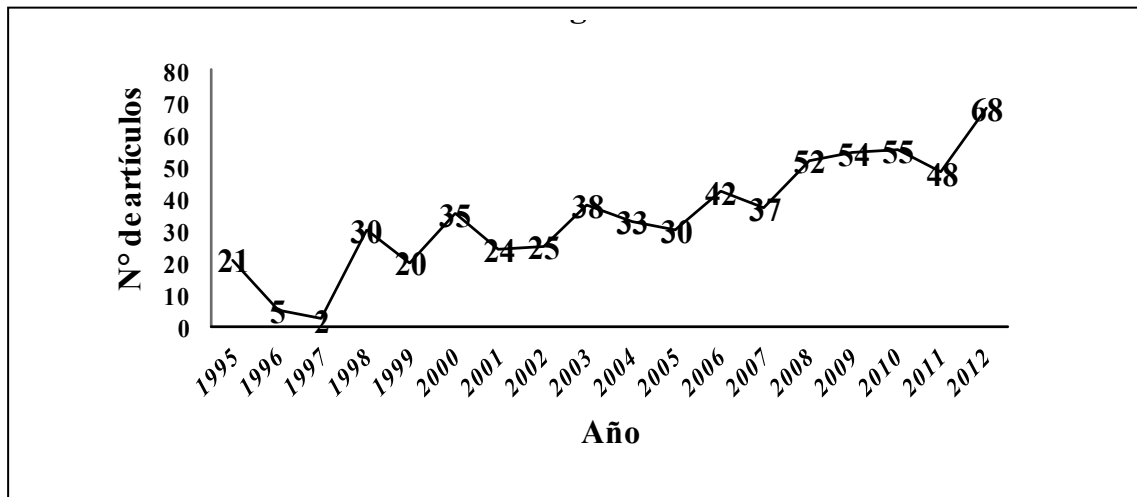


Figura 3. Distribución cronológica de los artículos

1.5.2. Temas estudiados en las publicaciones científicas

En los últimos años, el número de ONL ha aumentado considerablemente y su carácter ético ha sido de gran relevancia para la sociedad, y ha suscitado la confianza entre sus grupos de interés (Gelb, 2006). A su vez, el interés de los profesionales, gerentes y académicos por conocer mejor las características y el rendimiento de estas organizaciones, ha provocado un aumento en las publicaciones científicas. Se presentan a continuación los aspectos más y menos investigados en las últimas dos décadas en materia de ONL y se identifican las necesidades de investigación en este campo.

Los documentos existentes sobre las ONL eligen una temática en particular (por ejemplo, marketing, recursos humanos, recaudación de fondos, los donantes o de gestión), sin embargo, no proponen una estructura general para todas estas organizaciones, que ayude a entender mejor su gestión, sus puntos fuertes y débiles. En

consecuencia, para clasificar los artículos seleccionados, se propone estructurar el contexto de las ONL dividiéndolo en dos ámbitos: primero, su funcionamiento interno y segundo, su entorno o ámbito externo.

En cuanto a su funcionamiento interno, se aplicó la clasificación tradicional de las empresas privadas (Claire, 2004). De esta manera, se utilizó como áreas temáticas: gestión, gestión operativa, marketing, recaudación de fondos, gestión de recursos humanos, las cuales fueron definidas en el apartado 1.4.1.

El ámbito externo de las ONL se puede explicar a través de la teoría de los grupos de interés siguiendo a autores como Wellens y Jegers (2014) y las características del entorno que rodean estas organizaciones. Por lo tanto, se utilizó como áreas temáticas: los beneficiarios, los donantes, el entorno político-económico y el entorno sociocultural, las cuales fueron explicadas en el apartado 1.4.2.

La tabla 2 muestra el número de artículos clasificados en cada tema, sus porcentajes y la distribución de los documentos desde 1995 hasta 2012. La clasificación de los trabajos se hizo de acuerdo con su objetivo general y su contribución básica. Esto significa que un gran número de los documentos encaja en una única área temática. Sin embargo, otros artículos están relacionados con más de un área. En este caso, se contabilizaron en más de una. Como consecuencia, la suma de los artículos de la tabla 2 es superior al número de documentos de la figura 2.

Capítulo 1. Fundamentos Teóricos del Sector No Lucrativo

Tabla 2. Distribución de los artículos por áreas y por años

Área Temática	Frecuencia	Porcentaje	Distribución de artículos por años
1. Gestión	310	42%	
2. Gestión operativa	64	9%	
3. Mercadeo	58	8%	
4. Recaudación de Fondos	48	6%	
5. Gestión de Recursos Humanos	56	8%	
Total temas internos de la organización	536	72%	
6. Beneficiarios	10	1%	
7. Donantes	41	6%	
8. Entorno Político y Económico	103	14%	
9. Entorno Socio-cultural	53	7%	
Total temas externos a la organización	207	28%	
Total General	743	100%	

Fuente: Elaboración propia

La clasificación de los trabajos en temas del ámbito interno y ámbito externo, permite identificar cuáles son las preguntas concretas a las que responden los artículos, y por tanto, los temas menos estudiados. Los artículos incluidos en el ámbito interno representan el 72% de todos los documentos y los que se centran en el entorno externo representan el 28% de la muestra. Este desequilibrio indica que el mayor interés en la temática de las ONL se ha centrado hasta ahora en la gestión interna. Esto supone nuevas necesidades de investigación sobre la relación de estas organizaciones con su entorno.

La gestión de las ONL es el tema más común; más del 40% del total de documentos aparece en esta categoría. Existe una tendencia general a la baja en los primeros tres años, con un aumento significativo en el año 1998, tendencia que se mantuvo hasta el año 2012, con pico en este mismo año (Tabla 2). Durante los primeros tres años, las preguntas de investigación más usuales fueron la influencia del clima ético en la satisfacción laboral (por ejemplo, Deshpande, 1996) o la conducta ética de los administradores (por ejemplo, Schoderbek y Deshpande, 1996; Deshpande, 1997).

Desde 1998, se investiga sobre una gran variedad de temas incluido el liderazgo y la gestión de los miembros de los consejos de administración (por ejemplo, Austin, 1998; Brown, 2005; Harrison y Murray, 2012), las metodologías de contabilidad social y la responsabilidad social de las empresas (Raynard, 1998; Ebrahim, 2003; Polonsky y Grau, 2011; Du y Vieira, 2012), el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Burt y Taylor, 2000; Water, 2007; Water y Jones, 2011), y la ética en las ONL (Malloy y Agarwal, 2010; Larata, 2011; Hawkins et al., 2011).

Estos trabajos realizan la descripción de un tema concreto, sin analizar relaciones con otros ámbitos de gestión. Por ejemplo, ¿cómo influye la ética en la gestión organizacional?, ¿cuál es la relación entre la responsabilidad social corporativa y la eficiencia de la organización?.

Los documentos relacionados con la gestión operacional constituyen el 9% del total. El número de trabajos experimentó varios picos y valles, con el mayor incremento en 2006 (Tabla 2). Los principales temas abordados incluyen la co-gobernanza, que contiene la co-producción, la co-gestión y el co-gobierno (por ejemplo, Brandsen y Pestoff, 2006; Brandsen y Van, 2006; Groeneveld, 2009; Jung, 2010); seguida de la investigación relacionada con la defensa, tales como exámenes de la función de las fundaciones privadas en las políticas de salud pública (Knott y Weissert, 1995); grupos ecologistas (Payne, 1995; Niland, 1995; Kim y Nam, 2012); y el impacto de la descentralización en la política del tercer sector en el Reino Unido (Alcock, 2012).

Parece razonable que la investigación se centre a menudo en los servicios públicos prestados por las ONL, debido a que muchos países dependen de estas organizaciones para cumplir con algunos de los servicios de sus políticas del estado de bienestar. Por lo tanto, una clara necesidad de mayor investigación se refiere a los procesos organizativos en las ONL y las actividades que pueden llevar a la sostenibilidad económica y financiera, especialmente de cara a la reducción de fondos del sector público.

Artículos relacionados con el marketing son el tercer lugar en frecuencia y representa el 8% del total. Los años marcados por el mayor número de artículos sobre la comercialización son 2007 y 2009 (Tabla 2). Las cuestiones tratadas en esta área son variadas, pero por lo general están

relacionadas con el conocimiento de marketing empresarial trasladado al tercer sector (Andreasen et al., 2005) o de los valores de marca (Stride, 2006; Hassay y Pelozo, 2009). En particular, el marketing con causa apareció en 2003 y siguió siendo de interés hasta 2012 (Runte et al., 2009; Vanhamme et al., 2012). Las necesidades de investigación en esta área son varias: en primer lugar, la disminución de la financiación pública para el tercer sector requiere la exploración de nuevas formas de comercialización, tal vez más similares a los del sector privado. Por otro lado, las investigaciones de marketing con causa también es probable que continúen, porque una buena imagen para una ONL puede ser una fuente de ventaja comparativa.

Los artículos que se relacionan con la gestión de los recursos humanos son el cuarto lugar en frecuencia, lo que representa el 8% del total. Trabajos relacionados con esta cuestión comenzaron a publicarse en 1996, seguido de algunos aumentos y disminuciones de las tendencias, hasta 2009, cuando las publicaciones se incrementaron significativamente (Tabla 2). El tema más investigado es el voluntariado. Especialmente desde 2008, los estudios han investigado las motivaciones de los voluntarios, el comportamiento de los jóvenes y la inclusión de los estudiantes, y el valor económico (por ejemplo, Farmer y Fedor, 1999; Waters y Bortree, 2010; Littlepage et al., 2012). También se tratan las motivaciones y los factores asociados con la retención de empleados (por ejemplo, Schepers et al., 2005). Temas menos comunes incluyen la creatividad de los empleados, la discriminación de género, y la compensación de los ejecutivos (Gibelman, 2000; Taewon y Hochang, 2005). Aunque algunos de los artículos combinan consideraciones de las motivaciones de los voluntarios y empleados que trabajan para las ONL, se encontraron pocos estudios que aborden la adhesión a la misión de la

ONL como un factor de satisfacción o de retención (Brown y Yoshioka, 2003).

Los trabajos sobre la recaudación de fondos sólo representan el 6% del total, con una tendencia a la baja con el tiempo, y sólo un ligero aumento de 2007 a 2009 (Tabla 2). Los temas de esta área son diversos, con énfasis en las diferentes estrategias de recaudación de fondos (Sargeant, 2001; Dolan y Landers, 2006; Waters y Tindall, 2011), las contribuciones de los fondos del gobierno (Scheitle, 2009), y la implementación de los esfuerzos de recaudación de fondos (Tymnshi, 1998). Esta categoría ofrece grandes oportunidades de investigación, sobre todo en lo que respecta a la supervivencia de las ONL en tiempos de incertidumbre financiera, un tema poco investigado (cf. Besel et al., 2011).

El grupo de las áreas temáticas externas representan el 26% del total de documentos revisados. El entorno político-económico es el más representativo, con el 14% de todos los trabajos. Como muestra la tabla 2, este grupo alcanzó su punto más alto a principios de 1995, seguido por varios altibajos. En ese año, esta categoría incluyó dos temas principales. En primer lugar, el tipo de relaciones conflictivas entre las ONL y las organizaciones internacionales cooperantes (por ejemplo, las Naciones Unidas); así como la armonización y la coordinación existente entre las mismas ONL (Natsios, 1995; Donini, 1995). En segundo lugar, la cooperación local e intersectorial, especialmente con organizaciones no lucrativas (Berman y West, 1995; Bielefeld et al., 1995); y, por último, las relaciones con el Tercer Mundo (Hinnant, 1995), fueron temas importantes.

En los años siguientes, los temas investigados cambiaron ligeramente. En primer lugar, la tendencia investigativa sobre asociaciones locales e

intersectoriales aumentó y se extendió a través de diferentes países, como Estados Unidos, Corea, Ghana, Alemania, Reino Unido, Italia e Irlanda. Este análisis se centró particularmente en las realidades concretas y las particularidades de los diferentes contextos geográficos (Coble, 1999; Cairns y Harris, 2011). En segundo lugar, un nuevo tema surgió: abordar el impacto de las regulaciones y los impuestos (Grimm, 1999; Nezhina y Brudney, 2012). Hay un gran número de trabajos dedicados a la realidad y las particularidades de los diferentes entornos geográficos y legislativos, especialmente con respecto a los acuerdos y relaciones de las diferentes ONL y gobiernos en concreto. Esto tiene sentido porque los acuerdos y las relaciones entre las ONL y los distintos gobiernos se rigen por las políticas y regulaciones de los países en los que estas organizaciones operan.

Este tema constituye una gran oportunidad de investigación, también para el futuro teniendo en cuenta los cambios normativos en curso y el carácter expansivo de las actividades de las ONL. Además, el deterioro de la economía de muchos países requiere la actuación de las ONL, por lo que los análisis relacionados con su evolución e impacto, y las nuevas relaciones con su entorno, constituyen nuevas posibilidades para la investigación en este campo. Por otro lado, se propone como futura investigación, el análisis de la influencia en las ONL de la ruptura del pacto para acabar con la pobreza por parte de algunos países¹; que aún no alcanzan los compromisos adquiridos y en sus presupuestos han

¹ En el año 2000, fueron declarados 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio “ODM”, que establecen un compromiso por parte de los países ricos y pobres, de hacer todo lo posible para erradicar la pobreza, promover la dignidad humana, la igualdad, y alcanzar la paz, la democracia y la sostenibilidad ambiental. Los países firmantes establecen como meta para conseguir estos objetivos el año 2015 o antes (ver : <http://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>).

reflejado una importante disminución de la financiación hacia la consecución de estos objetivos, lo que revela su incumplimiento para el plazo fijado.

Los estudios sobre la temática donantes ascienden al 6%. Sin embargo, esta cuestión no ha sido objeto de análisis persistente; a pesar de que inició en 1998, sólo se hizo común entre 2006 y 2012 (Tabla 2). En esta categoría, los temas principales fueron las motivaciones para la donación (Meijer et al., 2006.), preferencias de los donantes (Water, 2009; Cnaan et al., 2011) y la lealtad de los donantes (Sargeant y Hudson, 2008). Por ejemplo, Worth (2002) afirma que con más tiempo dedicado a sus relaciones, los donantes pueden ser fieles a la organización. Una nueva investigación podría basarse en la relación entre la calidad y consistencia de la información recibida de los donantes y la cantidad de fondos donados. Otra interesante posibilidad de investigación sería medir el impacto de la comercialización en los donantes.

Estudios del entorno sociocultural, ya sea local, nacional o mundial, son el segundo grupo más numeroso entre los asuntos externos, con el 7% de los documentos; presenta varios altibajos y alcanza su punto más alto en 2010 (Tabla 2). Los artículos se refieren a diversos temas: las redes de colaboración, la movilización de la comunidad y el apoyo (Holyoke, 2004; Poole, 2008), los intereses profesionales (Sokolowski, 1998), los procesos sociales, y los conflictos entre las ONL (Tsasis, 2009). La mayoría de los análisis de estos temas adopta una perspectiva global, de tal manera que faltan conocimientos suficientes sobre las diferentes realidades y particularidades locales, geográficas, culturales y contextos concretos.

Los beneficiarios han sido menos investigados, sólo en el 1% de todos los documentos; la serie comienza en 1998, con una tendencia posterior a la baja, aunque presenta un leve incremento en 2006 (Tabla 2). Por lo tanto, es necesario hacer nuevas investigaciones en esta área. En particular, sería útil saber qué grupos reciben asistencia de las ONL, qué necesidades específicas se cubren, y su nivel de satisfacción.

1.5.3. Diseños de Investigación utilizados en las publicaciones

Las investigaciones en administración de empresas pueden utilizar muchos enfoques y métodos de investigación, que por lo general se pueden agrupar en cuantitativos (utilizando diseños de investigación, como las encuestas), cualitativos (utilizando diseños de investigación como estudios de caso o grupos focales), y teóricos.

- Encuestas. El uso de la encuesta como diseño de investigación implica el abordaje de un gran número de organizaciones, personas o elementos, a menudo a través de cuestionarios con preguntas cerradas. Es posible administrar una encuesta de grupos homogéneos con respecto a una o varias características (Flynn et al., 1990); el estudio del intercambio líder-miembro en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro es un buen ejemplo (Bang, 2011). Las encuestas también se pueden aplicar a muestras más grandes cuando la investigación tiene como objetivo generalizar a toda la población de las organizaciones, por ejemplo, la encuesta realizada entre todos los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para analizar la

ética y la estrategia en el proceso de adquisiciones en los sectores público y privado (Hawkins et al., 2011).

- Estudio de casos. El diseño de la investigación que utiliza estudio de casos es típico de la metodología cualitativa. Utiliza la información sobre una o más organizaciones, en estrecha relación con su contexto operativo y los factores que determinan su funcionalidad (Flynn et al., 1990). Las técnicas de recolección de datos incluyen visitas, entrevistas abiertas o semiestructuradas, entrevistas en profundidad, y la experiencia personal. El caso de Aracruz Celulose S.A. (Fig, 2007) y Duffy y Moore (2011) como estudio de la política y la gobernanza del bienestar animal en el turismo de elefantes, son ejemplos de este tipo de estudios.

- Grupos Focales. Los grupos focales involucran a personas reunidas con un moderador o investigador. La reunión se lleva a cabo siguiendo un guión, previamente desarrollado y diseñado por el investigador. El guión se plantea de acuerdo con los objetivos del estudio y contiene todos los temas a tratar. El estudio de Runte et al., (2009) acerca de la comercialización con causa desde la perspectiva de la organización no lucrativa, es un ejemplo de este tipo de diseño de investigación.

- Teórico. Con un diseño de investigación teórico, los autores analizan un tema y sacan conclusiones a través de un análisis de la literatura, sin proporcionar ningún análisis empírico. Por ejemplo, el estudio sobre raza, género y neoliberalismo (Kalpana, 2011), donde se reflexiona sobre el cambio de las representaciones visuales del desarrollo.

En general, los artículos de este conjunto de datos utilizan un único diseño de la investigación; en los casos en que se combinaron varios diseños, se asignó un porcentaje proporcional para cada diseño de

investigación (por ejemplo, por el uso de dos diseños, la asignación fue $\frac{1}{2}$), y se siguió un enfoque similar de acuerdo con el aumento del número de diseños. Los resultados muestran que el diseño más utilizado en los trabajos cuantitativos de investigación es la encuesta (39%); en segundo lugar, se encuentran los diseños cualitativos de investigación (34%), donde predomina los estudios de caso (31%) sobre los grupos focales (3%). Por último, los estudios que utilizan un enfoque teórico representan el 27% (Figura 4).

Las encuestas son útiles para la prueba de hipótesis y para determinar la validez de las teorías desarrolladas (Bryman, 1989), mientras que los estudios de caso son las investigaciones que exploran nuevos temas sin una fuerte base teórica o formulación de hipótesis (Eisenhardt, 1989). Por lo tanto, los resultados obtenidos en relación con las ONL indican que los estudios están pasando de una fase exploratoria a una etapa de mayor solidez teórica. Por ejemplo, algunos artículos analizados tienen importantes bases teóricas, como la teoría de los grupos de interés (por ejemplo, Sigurthorsson, 2012), la teoría institucional (por ejemplo, Leroux, 2011), o la teoría neo-institucional y el capital social (por ejemplo, Hager et al., 2004).

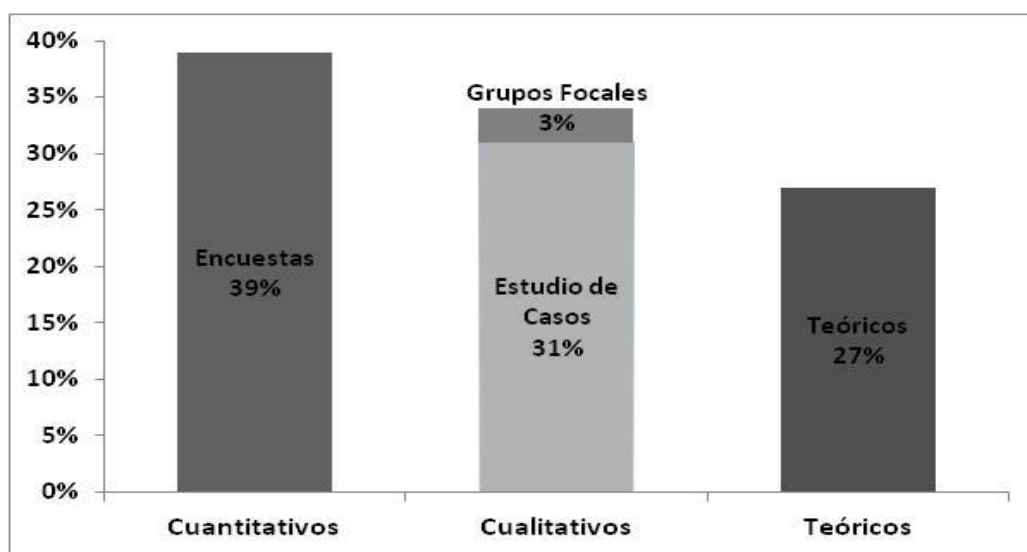


Figura 4. Distribución de los artículos por diseños de investigación.

Si se tiene en cuenta la segmentación por área temática (Figura 5), generalmente el patrón se repite, aunque hay ciertos aspectos que cabe destacar. En el área de los beneficiarios, estos porcentajes no son representativos, porque se trata de solo dos investigaciones en este ámbito.

En las áreas de gestión operativa, entorno político y económico, y entorno socio cultural a escala local, nacional y mundial, los trabajos teóricos son relevantes con más del 38% de participación general, esto hace pensar que estas temáticas se encuentran en una fase exploratoria (Figura 5). Mientras que en las áreas de gestión, mercadeo, recaudación de fondos, gestión del recurso humano y donantes predominan las encuestas, lo que hace suponer un avance hacia la investigación confirmatoria. Además, los estudios de casos han adquirido mayor peso en comparación con las encuestas, para las áreas de gestión operativa, entorno político y entorno socio cultural a escala local, nacional y mundial (Figura 5), esto no necesariamente implica un descenso en los enfoques más cuantitativos, sino mas bien indica que esta no es la mejor manera de abordar estos temas, porque las ONL se centran más en cuestiones sociales y culturales que se identifican con la investigación cualitativa.

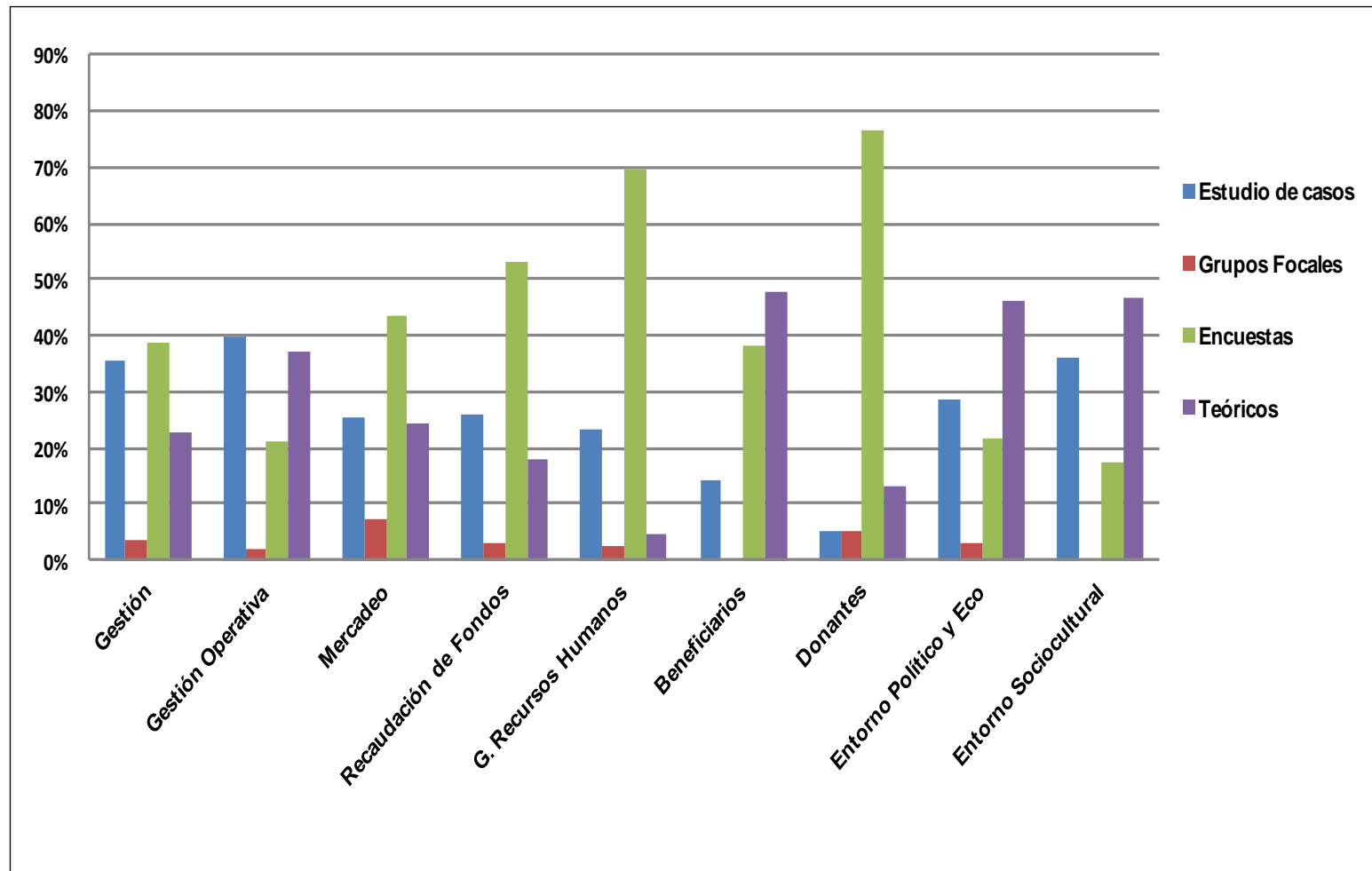


Figura 5. Diseños de investigación por áreas temáticas.

1.5.4. Ámbito geográfico al que pertenecen los autores de las publicaciones

En el análisis de los artículos con respecto a su alcance geográfico, hay enormes diferencias entre los análisis de las ONL de los países desarrollados, (por ejemplo, EE.UU. y Europa) y ONL de los países emergentes (por ejemplo, África y América Latina). De acuerdo con el informe "ONL del siglo", hay bastante investigación sobre las ONL del norte y ha habido un considerable progreso en su profesionalización. Sin embargo, acerca de las ONL del sur, hay poca investigación y su profesionalización se encuentra en sus primeras etapas (Sostenibilidad, 2003).

Para determinar las ubicaciones de centros de coordinación de la investigación, se consideró tanto el contexto geográfico discutido en los artículos como la procedencia geográfica de los investigadores. En primer lugar, se hizo un listado de los países en los que se desarrollan los artículos, de tal manera que se analizan los problemas específicos de un país o se utilizan los datos empíricos recogidos allí. Si un artículo se refiere a varios países, se asignó un porcentaje proporcional para cada país. Algunos países casi no aparecen en la muestra, y algunos artículos analizan varios países (por ejemplo, todos los países de la OCDE). Fuera de la consideración de estos casos, se han considerado cuatro grandes categorías: Europa, Asia, Tercer Mundo, y todo el mundo. Los 86 artículos que no hacen referencia a ubicación geográfica alguna se agruparon en una categoría denominada "ningún contexto".

La Figura 6 muestra los 15 principales contextos analizados, en términos de su porcentaje ponderado. Del total de los documentos, el 52% presentó la investigación en América del Norte, y este porcentaje aumenta a 60% si se excluye del total, la categoría "sin contexto". En general, los sitios en primeras posiciones fueron aquellos con una fuerte tradición y experiencia en el campo de las ONL. Por otra parte, el 8% de los artículos se refiere al Reino Unido, el 4% a Australia y Asia, y sólo el 1% a Europa como continente. Sin embargo, cuatro países europeos añadieron 3,7% y fueron de los 15 más analizados. En cuanto al Tercer Mundo y África, la investigación sólo suma el 5% de los artículos; a pesar de que son los beneficiarios de la mayoría de los recursos administrados por las ONL. Este hallazgo se alinea con la falta de investigación sobre los beneficiarios, lo que otra vez se destaca como una oportunidad significativa de investigación (Figura 6).

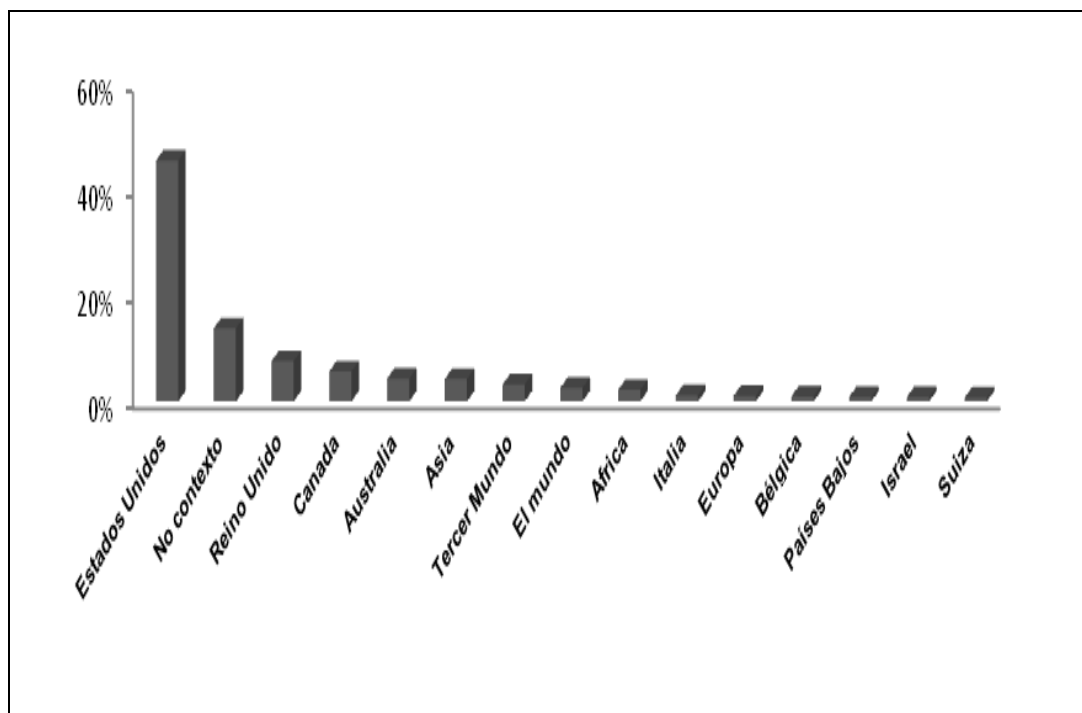


Figura 6. Ámbito geográfico de la investigación (Todos los artículos- 30 ubicaciones).

La Figura 7 muestra los 15 principales contextos analizados en función del peso porcentual de cada uno, de acuerdo con cada categoría y se adiciona una nota con el número total de lugares estudiados por cada categoría temática.

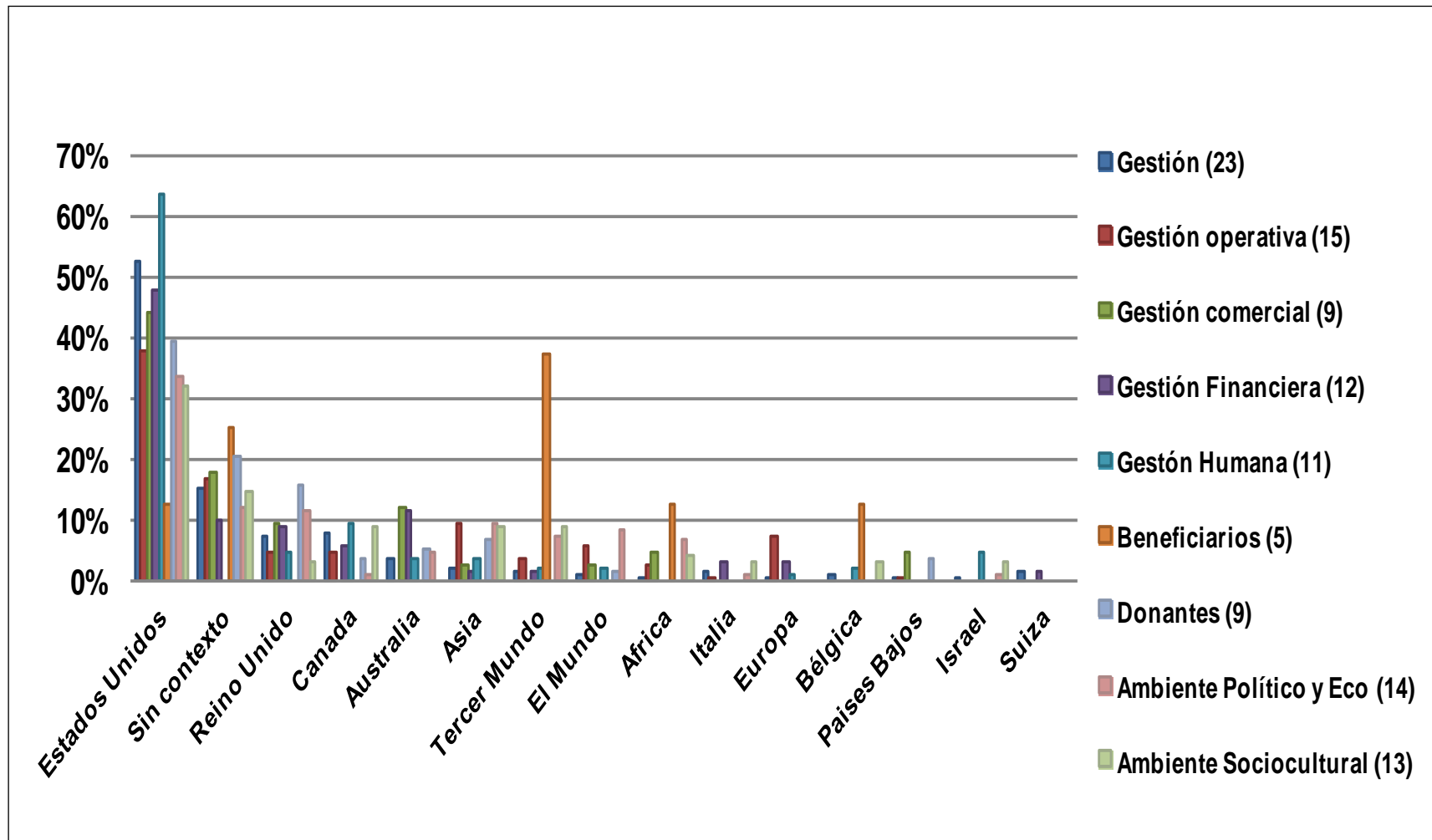


Figura 7. Ámbito de investigación por áreas temáticas.

El patrón tiende a repetirse cuando se considera la segmentación por áreas temáticas. En este sentido, cabe destacar el peso de los Estados Unidos, que ocupa el primer lugar y alcanza más del 30% en la mayoría de las áreas temáticas, y una importante contribución en las áreas de los recursos humanos, la gestión, la financiación y el mercadeo. Una posible razón para esto es la preeminencia del país en el desarrollo de bases de datos y que sus ONL realizan la rendición de cuentas a través de los informes públicos. Los documentos relacionados con el área de beneficiarios representan un mayor porcentaje (25%) de artículos sin entornos geográficos específicos.

Con el fin de profundizar aún más en el ámbito geográfico de los documentos analizados, se realizó un cálculo del porcentaje de artículos que en cada área temática superaron las barreras nacionales y se centraron en al menos dos países diferentes. Este porcentaje, que para el conjunto de documentos es del 5,8%, es significativo en los artículos sobre gestión operativa, que registran un 42%. No obstante, se trata de porcentajes muy bajos que sugieren dificultades a la hora de extrapolar y trascender los resultados más allá de un contexto nacional específico, sobre todo en el área de donantes, en el cual no se registró ninguna investigación que involucrase varios países. De nuevo es Estados Unidos el país que se destaca a la hora de realizar investigaciones conjuntas, por lo tanto, las investigaciones con ámbitos geográficos que involucran varios países se convierte en una excelente oportunidad de investigación acerca de las ONL.

En cuanto a la procedencia geográfica de los investigadores, se calculó el número de artículos publicados por cada país. Si un artículo contó con dos autores de diferentes países, se asignó un $\frac{1}{2}$ a cada país; así sucesivamente, se aplicó divisiones similares al aumentar el número de

autores. Los resultados relacionados con los 15 países, en general, y de acuerdo con cada área, no difieren mucho de los que se presentan en la Figura 5. En general, parece que los investigadores trabajan en su entorno geográfico inmediato. Países norteamericanos dominan de nuevo, con el 65%, seguidos por el Reino Unido con un 13%. Entre los 15 valores superiores del total de los artículos (provenientes de 40 países), se encuentran investigadores de Australia, países asiáticos, Países Bajos y Bélgica (Figura 8).

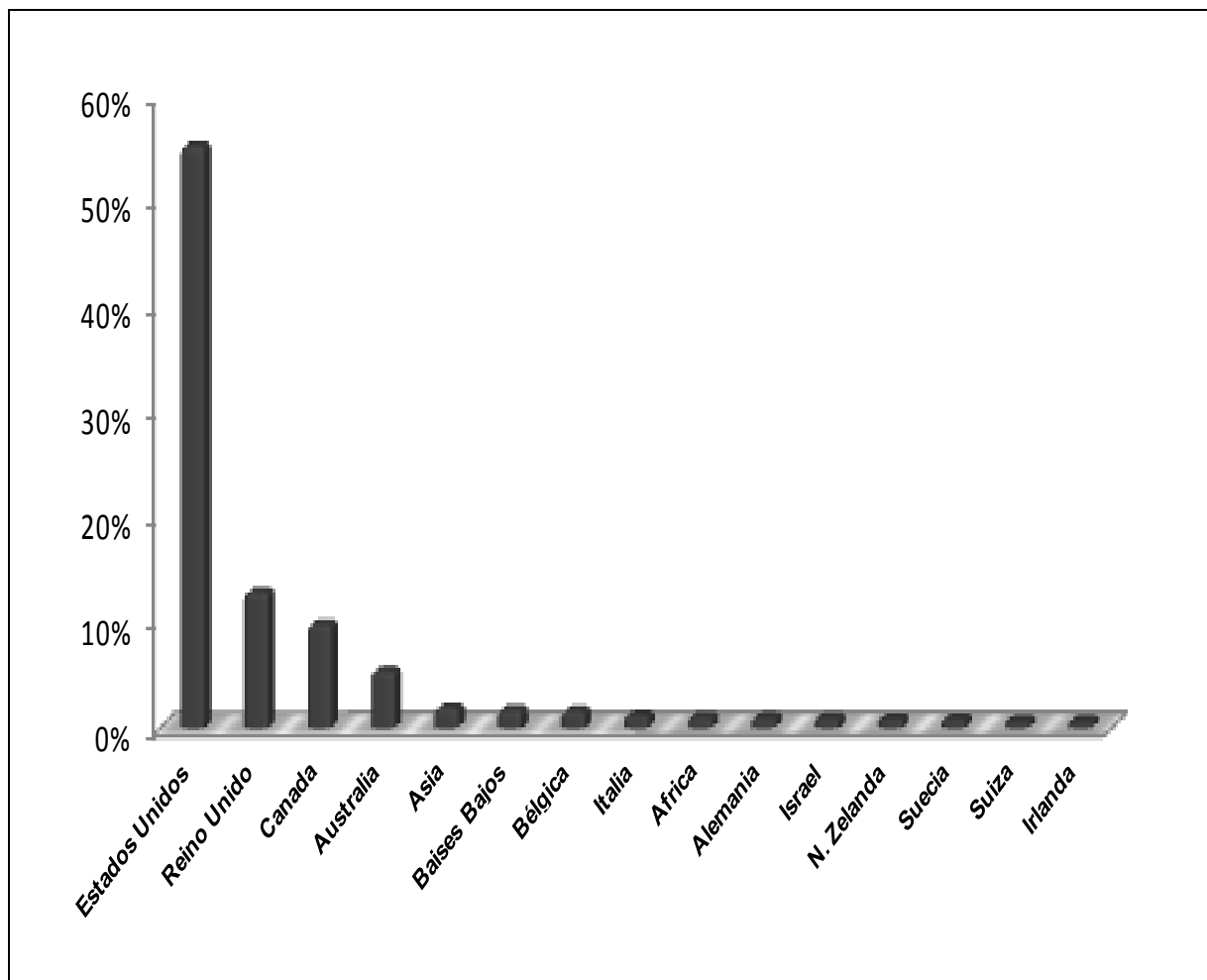


Figura 8. Procedencia geográfica de los investigadores (todos los artículos – 40 países).

En la Figura 9 muestra los 15 principales contextos analizados en función del peso porcentual de cada uno, de acuerdo con cada categoría y se

adiciona una nota con el número total de países de procedencia de los investigadores por cada categoría temática. Los resultados no difieren mucho de los obtenidos en la Figura 8; de nuevo Estados Unidos ocupa el primer lugar y alcanza más del 40% en la mayoría de las áreas temáticas, y una importante contribución en las áreas de los recursos humanos, los donantes, la gestión y el ambiente político y económico a escala local, nacional y mundial.

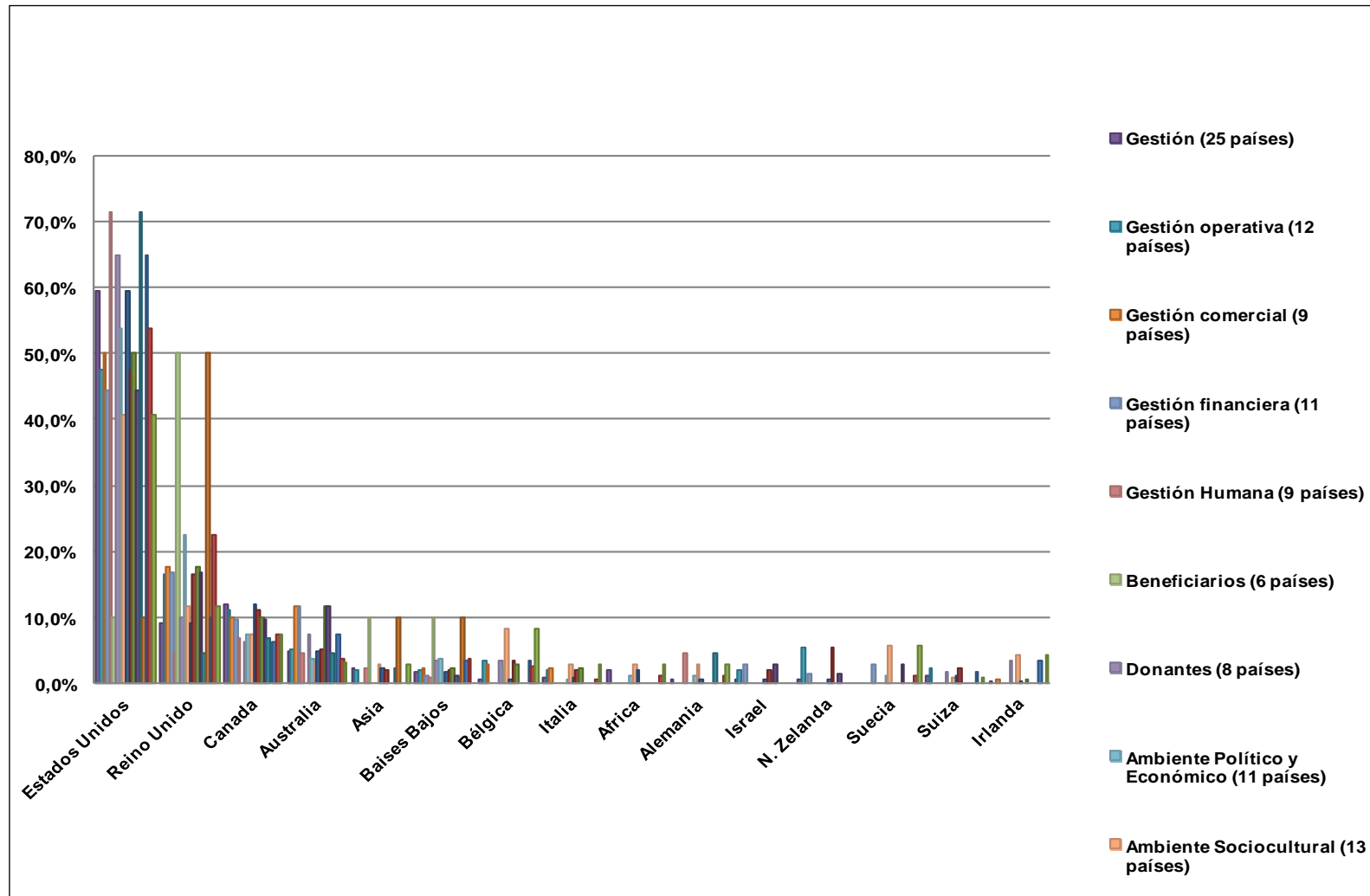


Figura 9. Procedencia geográfica de los investigadores por temas.

1.6. Conclusiones

Existen dos corrientes teóricas para definir los límites del sector No Lucrativo: el enfoque de la Economía Social, de tradición europea, y el enfoque de las ONL, de tradición anglosajona. El primero, agrupa a entidades de naturaleza privada, constituidas con el objetivo de satisfacer necesidades sociales y el segundo, aplica el principio de no distribución de beneficios y la movilización de recursos voluntarios que comprende el trabajo voluntario y las donaciones; por lo tanto, excluye a dos grupos fundamentales de la economía social: las mutuas y las cooperativas (Monzón, 2004).

Las teorías que explican la existencia de las ONL se pueden agrupar desde las perspectivas de la oferta o de la demanda. Desde la perspectiva de la oferta, se establecen los motivos para la creación de una ONL nueva o para la financiación de una existente; motivos que son identificados desde el punto de vista de la intención política y social, o desde una perspectiva humana. La perspectiva de la demanda, se refiere al beneficiario o grupo social que requiere de la asistencia humanitaria. Bajo esta perspectiva se explica la existencia de las ONL con dos teorías: (1) de los fallos del mercado, es decir, se postula que el sector No Lucrativo existe para poner remedio a las deficiencias de la oferta pública y (2) Salamon et al., (2000) concluyen que el incremento en número de las ONL se produce porque los gobiernos de los países menos desarrollados apoyan estas actividades.

El análisis de los artículos publicados sobre las ONL sugiere principalmente que el interés en este tema se ha incrementado y

consolidado enormemente, especialmente desde 1998. Algunos de los temas más importantes se refieren a la gestión (especialmente entre 2008 y 2012) y el entorno político-económico (con un notable contribución en 1995 y 2012). Se clasificó el contenido de los artículos publicados; en cada categoría, se presentan tendencias notables y potenciales oportunidades de investigación. En particular, es importante tener en cuenta los beneficiarios y receptores de asistencia de las ONL, lo que podría contribuir a las evaluaciones tanto de calidad como de gestión.

Los resultados revelan un importante avance en el ámbito metodológico. La mayoría de los documentos del área interna adoptan una perspectiva confirmatoria, siendo menos los de carácter exploratorio y sin validación empírica. Sin embargo los documentos del área externa se encuentran en una fase más incipiente, muchos de ellos tienen un carácter exploratorio y omiten la validación empírica. El reto más importante en este campo es obtener muestras representativas para analizar las partes interesadas externas. La obtención de información válida y fiable sobre los beneficiarios y el entorno político-económico, exige la cooperación de diferentes actores, que no siempre es fácil de conseguir.

El análisis de las áreas geográficas revela el fuerte predominio de los Estados Unidos en este campo de investigación. El interés en la investigación del sector no lucrativo aparece estrechamente relacionado con el nivel de importancia y el desarrollo de ese mismo sector en el país.

Las relaciones entre las ONL y otras organizaciones, las empresas o el gobierno, es otra cuestión importante por investigar. Este aspecto se convierte en fundamental para la sostenibilidad de estas organizaciones.

Por otra parte, los estudios sobre la medición de la responsabilidad social en las ONL también son importantes, ya que son requeridos por los grupos de interés como una forma de mantener la confianza y la legitimidad.

CAPÍTULO 2. DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Capítulo 2. De la Responsabilidad Social Empresarial a la Responsabilidad Social en las Organizaciones No Lucrativas

2.1. Revisión Teórica sobre la Responsabilidad Social

2.1.1. Origen y concepto de la Responsabilidad Social

2.1.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social

2.1.3. Responsabilidad Social en las ONL

2.1.4. Adaptación de las dimensiones de RS en las ONL

2.2. Estudio empírico de la RS en las ONL de Acción Social Españolas

2.2.1. Modelo

2.2.2. Metodología

2.2.2.1. Datos

2.2.2.2. Medidas

2.2.2.3. Técnicas Analíticas

2.2.3. Resultados y Discusión

2.2.3.1. Contraste de Hipótesis: análisis chi-cuadrado de tablas de contingencia

2.2.3.2. Caracterización de las relaciones encontradas: análisis de correspondencia simple

2.3. Conclusiones

CAPÍTULO 3. LA TRANSPARENCIA Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Capítulo 3. La transparencia y su relación con los resultados en las Organizaciones No Lucrativas

Desde comienzos del siglo XXI se vienen realizando avances importantes en la administración de los recursos humanos, la captación de fondos, la comunicación y la gestión financiera de todo el sector no lucrativo español (Vernis, 2005); sin embargo, los casos de fraudes en este sector han provocado una pérdida de imagen, confianza y credibilidad. Sumado a esto y a causa de la crisis económica, los recursos que reciben estas organizaciones se han visto muy reducidos. Por tanto, es necesario fortalecer este sector, aumentar la credibilidad y mejorar la gestión en términos de rendición de cuentas, es decir, ser transparentes y explicar las relaciones de la organización a todas las personas que la apoyan (Vernis, 2005; McGann y Johnstone, 2006; Sanz y Koc, 2006; Balas, 2008).

Las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) forman parte del sector no lucrativo y su acción se orienta hacia el desarrollo de proyectos de cooperación y acciones de ayuda humanitaria en los países del Tercer Mundo. Estas organizaciones además realizan un conjunto de

actividades complementarias, tales como la obtención de fondos, captación de voluntarios o sensibilización y comunicación (Hernangómez et al., 2009; Marcuello, et al., 2007). Las ONGD son gestoras de los recursos económicos que la administración pública y los donantes desean destinar a financiar proyectos de desarrollo (Hudson, 2007). Por este motivo y por el impacto real en el desarrollo de otros países, resulta de interés público conocer cómo utilizan los recursos y, en particular, si son o no eficientes en la utilización de los mismos, entendida dicha eficiencia en términos de recursos realmente dedicados a proyectos sociales y no consumidos en la gestión administrativa y otros procesos burocráticos. El hecho de que los recursos se hayan reducido en los últimos años aumenta la necesidad de ser más eficientes para que las ayudas lleguen realmente a los necesitados.

Dada la importancia de la transparencia y la necesidad de la eficiencia para conseguir la confianza de los grupos de interés y fortalecer el sector, resulta importante saber si existe relación entre ambas variables. *A priori* dicha relación no resulta evidente. Se podría pensar que la transparencia implica que los grupos de interés conocen mejor la gestión que hacen las ONG. Esto podría provocar que las ONG estuvieran más motivadas o presionadas para utilizar de forma eficiente las aportaciones recibidas. Sin embargo, el efecto contrario es igualmente intuitivo: La ONG puede consumir la mayor parte de sus recursos para operar los mecanismos de comunicación dedicados a transmitir la transparencia y fomentar la confianza, y precisamente por esa razón, podría sufrir disminución de la eficiencia.

Los grupos de interés, especialmente los donantes y el Estado que financian las ONGD, deben conocer si el hecho de que éstas sean transparentes implica que utilizan bien sus recursos. Para dar respuesta

a esta pregunta, el objetivo de este capítulo es determinar si existe una relación entre la transparencia y la eficiencia en la asignación de fondos en las ONGD españolas. Los estudios desarrollados hasta ahora han centrado su interés en la medición de la transparencia o en la medición de la eficiencia de todo tipo de ONG, sin abordar si ambas variables están relacionadas entre sí.

3.1. La transparencia y la confianza en el Sector No Lucrativo

El debate sobre la rendición de cuentas comenzó en la década de 1980 para mejorar la gestión del rendimiento, y en la actualidad se ha convertido en un aspecto clave de la política de las ONL (Jordan y Van, 2006). Ha pasado de ser un sistema simple de apoyo externo de las ONL, a ser una plataforma para la cooperación internacional a escala global. Sin embargo, sólo puede hacerlo si es transparente y responsable (Edwards et al., 1999).

Rendición de Cuentas se refiere a la capacidad de una organización para mantener la confianza del público y explicar sus promesas a las personas que la apoyan, sin apartarse de su misión y de las prácticas de gestión apropiadas (Kearns, 1996). Según Vidal y Grabulosa (2008) a través de la rendición de cuentas, las organizaciones explican: el resultado de sus acciones, la contribución a la mejora de la calidad de vida y su compromiso con su misión y los valores. En este sentido, la transparencia es el grado en que la información es completa y fiel y la actitud con la que se realiza el proceso de rendición de cuentas. Este

grado está influenciado por variables como los valores organizativos, la actividad y los destinatarios de las actuaciones, la cultura participativa de la organización o el entorno social. Transparencia y Rendición de Cuentas, son dos conceptos que, aunque diferentes, están relacionados, porque el acceso a la información es el primer paso en el proceso de rendición de cuentas (Meijer, 2003). Aunque la transparencia es necesaria, no es suficiente para producir la rendición de cuentas (Fox, 2007).

A partir de esta definición, se pueden destacar tres aspectos importantes que deben ser explicados: (1) los actores involucrados en el intercambio de información, (2) la confianza, y (3) las diferentes dimensiones de la transparencia.

(1) En cuanto a los actores involucrados, algunos autores (por ejemplo, Goetz y Jenking, 2005) centran su definición de la transparencia en la relación de poder entre las ONL y sus grupos de interés: la obligación de responder y el derecho a obtener respuesta. Pero, en el contexto español, las principales razones son la legalidad y la eticidad; el poder no es un elemento clave en las relaciones (Boni et al., 2012). Más bien, las ONL deben rendir cuentas a todas las partes interesadas de la organización, tanto interna como externamente: las autoridades, los medios de comunicación, los donantes, los voluntarios, los beneficiarios y la sociedad en general (Kearns, 1996; Vernis, 2001; Lindenberg y Bryant, 2001; Burger y Owens, 2010; Murtaza, 2012).

(2) Existe en los últimos años, un creciente volumen de literatura sobre los efectos de la confianza del voluntariado, la participación ciudadana o de los donantes en la organización. Algunos autores

como Claibourn y Martin (2000), afirman que la relación entre la confianza y el compromiso cívico es clara y sólida. Putnam (2000) argumentó en teoría, que el voluntariado fomenta la confianza y la confianza también puede promover el voluntariado. Sin embargo, según Taniguchi y Marshall (2014) el efecto de la confianza también puede depender en gran medida de los contextos sociales específicos. En algunos países, la confianza no se relaciona con el compromiso cívico en absoluto o la correlación es bastante débil (Delhey y Newton 2003; Taniguchi, 2013).

En la literatura española hay sólo unos pocos estudios, pero ellos afirman, que la confianza es tan importante para las ONL que algunos autores incluso van tan lejos como para decir que las ONL existen, ya que infunden confianza en la sociedad (Vernis et al., 1998). Aunque comparativamente las ONL generan una mayor confianza (63%) que las empresas con fines de lucro (54%), los medios de comunicación (49%) o el gobierno (36%) (Edelman, 2010), el mantenimiento de esta confianza es esencial para la gestión económica transparente (Vernis et al., 1998). Sin embargo, las organizaciones no siempre llevan a cabo una gestión óptima y transparente, produciéndose en numerosas ocasiones casos de corrupción que minan la confianza del público; si esta situación continúa, la falta de transparencia limitará la influencia de las ONL en el futuro (Rugman, 2001).

- (1) El concepto de transparencia no sólo se refiere a explicar las cuentas de la organización, sino que es un concepto multidimensional. Por ejemplo, Sanz y Koc (2006) proponen cuatro dimensiones: la visión y la estrategia, el perfil de la organización, la estructura de gobierno y el sistema de gestión, y la contabilidad y

la información financiera. Del mismo modo, Vernis (2001) propone cinco áreas relacionadas con las finanzas, la gestión, las actividades, la estrategia y la dirección. La Coordinadora Española de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (CONGDE) sugiere las siguientes dimensiones: junta directiva y ejecutivo; misión, visión y valores; base y apoyo social; y planificación y rendición de cuentas (CONGDE, 2009).

Otros autores (Gálvez et al., 2012; Herranz, 2007; Marcuello et al., 2007) sugieren tres dimensiones: en primer lugar, la transparencia organizacional que se refiere a la comunicación sobre la relación entre las personas de la organización y el logro de sus objetivos, principios y los valores; segundo, la transparencia en las actividades se refiere a la comunicación sobre el desarrollo de actividades que satisfagan las necesidades de los beneficiarios. Esta dimensión incluye el desarrollo de proyectos sociales y actividades de sensibilización y educación; tercero, la transparencia económica se refiere a la comunicación sobre la gestión de los recursos financieros.

3.2. Medición de la transparencia en las ONL

En la práctica, es difícil medir el grado de transparencia de una ONL en cada dimensión. La mayoría de los autores no detallan los aspectos o indicadores específicos que pueden ser utilizados para la medida de cada dimensión. Por esta razón, en España, la Fundación Lealtad fue creada para promover la confianza de la sociedad en las ONL y

aumentar la colaboración y la donación responsable. Esta organización, que cuenta con una amplia experiencia en la transparencia de las ONL españolas, ha desarrollado una herramienta que mide el nivel de transparencia de cualquier tipo de ONL. Las ONL, voluntariamente, declaran su cumplimiento con los indicadores de transparencia establecidos por la Fundación Lealtad. Esta Fundación ha desarrollado una Guía de la Transparencia y Mejores Prácticas con un total de 47 indicadores de transparencia. Estos indicadores han sido utilizados en la literatura para medir la transparencia de las ONL, por ejemplo Gálvez et al. (2012).

Las partes interesadas necesitan información de varios niveles (Costa et al., 2011) y por lo tanto la información debe ser organizada de modo que su estructura en niveles facilite el análisis. Durante el análisis realizado a los indicadores de la Fundación Lealtad, se encontró que algunos de los 47 indicadores contienen información redundante. Por ejemplo, los indicadores 8 y 10 de lectura, respectivamente: "El objeto social estará bien definido, debe identificar el campo de la actividad y el público al que se dirige" y "El objeto social, será conocido por todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios y será de fácil acceso para el público". También se encontraron algunos indicadores relacionados con el mismo tema que fueron agrupados; por ejemplo, los indicadores 1 a 7 en relación con el funcionamiento y regulación del órgano de gobierno. Por lo tanto, finalmente fueron agrupados en un total de 24 indicadores.

Para facilitar el procesamiento de datos e interpretación de los resultados, y para buscar la información en el informe anual y el sitio web, se agruparon los 24 indicadores en 9 variables, de acuerdo con su principal tema/tópico. Por ejemplo, se agruparon todos los aspectos del personal de la organización, incluidos los órganos de gobierno, el

personal, los voluntarios, la indemnización y los conflictos de interés (tabla 7).

Tabla 3. Variables e Indicadores de transparencia.

Indicadores de transparencia	Variables utilizadas
Órganos de gobierno y la junta directiva	1) Organización del Personal
Número de empleados, voluntarios y beneficiarios	
Remuneración, nivel de afinidad y parentesco entre los miembros de la junta de gobierno y el equipo de gestión	
Objetivos organizacionales	2) Ética y Estrategia
Metas, principios y valores	
Frecuencia de las reuniones	3) Administración
Sistema de renovación de los miembros del consejo de administración	
Posibilidad de convertirse en donante, socio o voluntario.	
Nivel de desarrollo de las actividades por la ONGD	4) Desarrollo de actividades
Apoyo a las actividades de otras organizaciones	
Armonía de las actividades en relación con los objetivos	5) Objetivo de las reuniones
Beneficiarios	6) Detalle de los proyectos
Financiadores	
Presupuesto ejecutado	
Periodo de ejecución	
Contribuciones de los asociados	7) Origen de los fondos
Donaciones privadas	
Subsidios del gobierno	
Proyectos de desarrollo	8) Uso de los fondos
Publicidad y recaudación de fondos	
Gestión Administrativa	
Balance General	9) Presentación de informes
Estados de resultados	
Auditoría externa a los informes de las cuentas	

Fuente: Elaboración propia a partir de la guía de transparencia y buenas prácticas de la Fundación Lealtad, utilizado también por Gálvez et al., 2012.

3.3. La eficiencia en las ONL como medida de resultados

A pesar de que los estudios sobre medición del desempeño se han centrado fundamentalmente en organizaciones de los sectores públicos y privado, las características distintivas de las ONL no prohíben la aplicación de este cuerpo de conocimiento para el sector No lucrativo (Moxham, 2009). Parsons (2003) define la eficiencia como el grado en que una ONL dedica los recursos disponibles a su misión; es decir, se identifica el porcentaje promedio de cada donación asignada a los beneficiarios de la organización. El desempeño eficaz de este tipo de organización se asocia generalmente con la capacidad de proporcionar los servicios más amplios y eficaces posibles con los recursos disponibles (Fernández y Pablos, 1996).

En los últimos años, el interés en el tema de la eficiencia en el sector sin fines de lucro ha aumentado (Hyndman y McKillap, 1999; Wise, 1997). Varios autores mencionan las dificultades de medir la eficiencia en el sector sin fines de lucro y la necesidad de la investigación. Esta dificultad radica en varios aspectos; en particular, la mayoría de las actividades y los productos están en la esfera comercial, se utiliza terminología confusa y se tienen relaciones insatisfactorias de costo-beneficio (Fuentes, 2007; Hoefer, 2000; Moxham, 2009; Torres, 1989; Wainwright, 2003). Sin embargo, los siguientes indicadores se han utilizado para aproximar, especialmente los indicadores financieros:

Relación de recaudación de fondos: Se calcula como el gasto generado por la recaudación de fondos, dividido por los ingresos por donaciones

(Iwaarden et al., 2009). Un problema con esta relación es que no se puede utilizar para comparar la eficiencia de diversas organizaciones.

Relación del proyecto: Es el porcentaje que representa el gasto en proyectos frente a los gastos totales (Baber et al., 2001; Roberts et al., 2003.); este indicador permite a las organizaciones identificar el porcentaje de los recursos que se han destinado a proyectos sociales durante el período de ejecución.

Eficiencia en la asignación: Este indicador se visualiza en el porcentaje que representa el gasto en proyectos frente a los ingresos totales de la organización; y en la eficiencia técnica, definida como el porcentaje que representan los gastos de administración dentro de los gastos totales. Es decir, estos gastos son complementarios y reflejan la parte de los fondos recaudados que se destinan a proyectos sociales y la parte utilizada en la gestión organizacional (Hyndman, 1991; Khumawala y Gordon, 1997). Hyndman (1991) y Khumawala y Gordon (1997) sugieren que estos dos indicadores se utilizan a menudo debido a su simplicidad, ya que permiten comparaciones homogéneas entre las organizaciones y porque ofrecen una imagen de transparencia y cumplimiento de metas que pueden ser reflejadas a la sociedad en general. A pesar de algunos inconvenientes, la medida de eficiencia asignativa es la más ampliamente utilizada y aceptada en la literatura previa (por ejemplo Kistruck et al., 2013).

Se ha elegido la eficiencia asignativa en este trabajo, ya que permite la comparación entre organizaciones. Por otra parte, relaciona los gastos de los proyectos con los ingresos totales, lo que permite medir la eficiencia de la utilización plena de los recursos. Por el contrario, los indicadores financieros y la eficiencia técnica, hacen una comparación de los gastos de los proyectos con el gasto total. Esto conduce a un

aumento de las tasas de eficiencia, ya que no tiene en cuenta en el denominador, la parte de los ingresos que hubiese quedado como un remanente.

Como las ONL no tienen fines de lucro, tiene sentido vincular los fondos de los ingresos totales a la ejecución de los proyectos. Tal como lo expresa claramente Lewis (2005), el reto para estas organizaciones es la construcción de modelos de gestión adecuados para mejorar el rendimiento, sin salir de sus principales valores.

3.4. Relación entre transparencia y eficiencia en la asignación de fondos de las ONGD españolas

Los estudios existentes han abordado cuestiones de transparencia y eficiencia por separado. Algunos autores han desarrollado un trabajo teórico sobre la medición de ambas variables y la importancia de criterios estandarizados para medirlas en las organizaciones no lucrativas (McLaughlin, 2004). Otros han estudiado las relaciones de tamaño (Kähler y Sargeant, 2002), la organización interna (Hernáñez et al., 2009), diversificación geográfica y de productos (Kistruck et al., 2013) o donaciones (Callen, 1994) con la eficiencia. Murtaza (2012) recomienda el desarrollo de mecanismos de rendición de cuentas para mejorar el rendimiento global de las ONL. Sin embargo, no se encontró ninguna evidencia empírica que una la transparencia global y la eficiencia.

La aplicación de la teoría de la ecología organizacional para la rendición de cuentas implica la producción de cuentas internamente consistentes

que expliquen cómo han sido utilizados los recursos por una organización (Ebrahim, 2005), es decir, cómo de eficiente es una organización. Esto sugiere que la eficiencia de alguna manera, es una parte de la transparencia. La transparencia es un concepto multidimensional, pero al menos en parte (transparencia en el uso de los recursos), ambas variables podría estar relacionadas.

En la práctica, las ONL son las administradoras de los recursos que se delegan a terceros (Hudson, 2007) y utilizan fondos procedentes de donaciones, subvenciones y contratos públicos para financiar proyectos sociales para los grupos desfavorecidos. Este papel de intermediario de las ONL significa que no hay comunicación entre donantes y beneficiarios. Por lo tanto, la sociedad y los donantes requieren una garantía de la transparencia y el uso adecuado de los recursos. Especialmente a la luz de la reciente crisis financiera y la consiguiente disminución de los subsidios estatales, la transparencia y la eficiencia se han vuelto más importantes. La transparencia permite a los donantes potenciales comparar la eficiencia de las organizaciones y recompensar a aquellas que demuestran un buen gobierno en el uso de recursos.

Posiblemente, debido a que las ONGD son conscientes de que sus acciones son observadas públicamente, decidan gestionar los recursos de manera más eficiente para transmitir una imagen de uso adecuado. Sin embargo, los esfuerzos de comunicación implicados en el mantenimiento de la transparencia también pueden consumir recursos, lo que reduce la eficiencia. Se postula que el equilibrio entre los dos efectos es positivo porque la transparencia, además de motivar una mejor gestión, puede atraer más fondos. Gran parte de los recursos que se consumen para generar transparencia son fijos y no aumentan si la organización recibe más fondos. Por ejemplo, el desarrollo y la

publicación de un informe generan unos costes que son independientes de la recaudación de fondos. Por lo tanto, los fondos adicionales generados por una mayor transparencia podrían gestionarse de manera más eficiente y aumentar la eficiencia global de la ONGD. Además, el uso de las nuevas tecnologías ha reducido significativamente el volumen de recursos financieros que se utilizan para comunicar información. Sobre la base de estos argumentos, se propone la siguiente hipótesis general:

Hipótesis: Existe una relación positiva entre la transparencia y la eficiencia en la asignación de los recursos.

Sin embargo, es posible que, por ejemplo, una ONL sea transparente en el cumplimiento de su misión, pero no en el uso de los fondos que recibe. Por lo tanto, es importante distinguir y evaluar todas las dimensiones o indicadores de transparencia.

3.4.1. Metodología

Para la construcción de las variables, se utilizó la técnica de análisis de contenido, que se caracteriza por combinar la observación y producción de datos para luego llevar a cabo una interpretación de ellos (Andreu, 2001). Esta técnica produce inferencias reproducibles válidas que se pueden aplicar en este contexto (Krippendorf, 1990). Para obtener información sobre la transparencia y la eficiencia, se realizó un análisis exhaustivo de los informe anuales de 2010, los estatutos y los sitios web de cada ONGD. Autores como Burger y Owens (2010) utilizaron datos de auto-reporte para analizar la transparencia en las ONL de Uganda;

Galves et al. (2012) utilizaron los informes recogidos por la Fundación Lealtad, y Gandía (2014) utiliza sitios web para analizar la transparencia en España.

El uso de Internet de los sitios web y las redes sociales se ha convertido en una herramienta obligatoria para las ONGD, no sólo debido a su bajo costo y accesibilidad, sino también, porque proporcionan un medio para comunicar la información en tiempo real para todos los interesados. La oportunidad de ofrecer información de primera mano y modificar el contenido es mayor que la asociada con los medios tradicionales. A través de estos sitios web, las ONL también pueden involucrar a la sociedad civil en sus diferentes facetas como socios, donantes y voluntarios. En particular, las organizaciones no lucrativas que dependen de donaciones para cumplir con su misión, pueden beneficiarse del potencial de Internet (Kent et al., 2003; Naudé et al., 2004). Sin embargo, varios estudios concluyen que estas organizaciones no están utilizando todo este potencial. (Ingenhoff y Koelling, 2009; Kang y Norton, 2004;. Naudé et al., 2004).

De las 92 ONGD originales, se descartaron aquellas que: (1) no tenían ningún sitio web actualizado, (2) no ofrecían informes o datos económicos, (3) carecían de información sobre ingresos y gastos, y (4) no especificaron claramente los recursos totales para los proyectos. En última instancia, la muestra se compone de 62 ONGD.

Para este trabajo se recogieron datos durante marzo de 2012. En ese momento, las organizaciones sólo habían publicado las memorias e informes de 2010. Un número importante de estas ONGD utiliza la misma plataforma para crear su sitio web, lo que facilita esta tarea. Para completar la información relevante relacionada con la eficiencia y

garantizar la fiabilidad de los datos, además se revisó el sitio web de la Coordinadora Española de ONG de Desarrollo (CONGDE) y se hicieron varias llamadas y contactos electrónicos.

3.4.1.1. Datos

La población elegida para probar la hipótesis incluye los 92 miembros de la CONGDE, las ONGD más importantes de España. Al hacerlo, se ha logrado una población homogénea de las organizaciones con respecto a la actividad y a la misión de cooperación al desarrollo. Su campo de acción está relacionado con la inmigración, la seguridad energética y la seguridad alimentaria, entre otros temas, y las ONGD también colaboran con el gobierno en las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo.

3.4.1.2. Medidas

Para este estudio se tomaron como base las variables e indicadores adaptados de la Guía de la Transparencia y Mejores Prácticas de la Fundación Lealtad, explicados en la tabla 7.

La diferencia entre la cantidad de información presentada por cada organización sugiere una mayor o menor transparencia, por lo tanto, se midió cada variable de la transparencia mediante la evaluación de la

frecuencia de la información en la memoria, los estatutos o en la web (Bardin, 1996), de acuerdo con la siguiente escala: 0 = no hay información sobre el indicador, 1 = alguna información sobre el indicador y 2 = información sobre el indicador reportada consistentemente. Dado que las organizaciones son homogéneas y la mayoría utilizan la misma plataforma, se esperaba que los diferentes usuarios pudiesen obtener resultados similares al acceder a la página web.

Se organizó una lista de verificación con la lista de los 24 indicadores de transparencia y se realizó la búsqueda en los informes, los estatutos y el sitio web de la ONGD. Al menos dos personas evaluaron cada organización y no se encontraron contradicciones en sus valoraciones. Un ejemplo del resultado obtenido para las primeras ONGD se encuentra en la tabla 8.

Tabla 4. Ejemplo de los datos obtenidos durante las primeras ONGD.

Nombre	ADRA	AETI	ALBOAN	AMREF	CESAL
Edad	32	24	14	53	22
Tamaño	3.809	3.058	10.601	3.631	11.434
Eficiencia en la asignación	0.92	0.77	0.91	0.91	0.89
Personal en la organización	1	1	1	1	1
Ética y Estrategia	2	2	1	1	2
Gestión	2	1	1	1	1
Desarrollo de Actividades	2	2	2	2	2
Objetivos	2	2	2	2	2
Detalle de los proyectos	1	2	2	2	2
Origen de los fondos	2	1	2	1	2
Uso de los fondos	1	0	2	0	2
Presentación de informes	0	2	2	1	2

Fuente: Elaboración propia

En general, los fondos que reciben las ONGD se distribuyen principalmente entre la ejecución de proyectos sociales y los gastos administrativos. Esta distribución representa la eficiencia en la asignación de los recursos que están siendo utilizados para la misión de la organización y es un punto de referencia para los donantes y el gobierno.

Se calculó la eficiencia de asignación como el porcentaje que representan los gastos en proyectos sobre el total de los ingresos. Se extrajo información de eficiencia en la asignación, de los informes, de las tablas de contabilidad en las que las ONGD revelan el origen y utilización de los fondos, y de las cuentas de resultados.

Se consideraron dos variables de control: (1) edad, representada por el número de años de operación, debido a que la continuidad en el tiempo puede representar procesos de supervivencia y maduración, y (2) el tamaño de la organización, medida como el ingreso total, debido a que las ONGD con más recursos fácilmente logran economías de escala que pueden afectar la eficiencia.

3.4.1.3. Análisis

Se puso a prueba la hipótesis mediante la estimación de varios modelos de regresión múltiple. Se interpretó la eficiencia en la asignación como la variable dependiente y los indicadores de transparencia como variables independientes.

La Tabla 9 muestra las correlaciones entre las variables consideradas en el estudio, teniendo en cuenta que algunas de las variables independientes tienen relaciones positivas altamente significativas. La Tabla 10 presenta la información de análisis de estrategia condicional y modelos de regresión estimados. Para evitar problemas de interpretación derivados de la colinealidad, primero se estimó un modelo que incorpora únicamente las variables de control como variables explicativas, y

posteriormente se estimó un segundo modelo que incorpora las nueve variables de transparencia.

En este modelo, la transparencia en lo que respecta al origen de los fondos fue altamente significativa. Dado que esta variable tiene una alta correlación con la transparencia en el uso de estos fondos, se estimó un tercer modelo que excluía a la primera variable independiente para determinar si, en su defecto, la segunda variable también tenía poder predictivo.

Tabla 5. La correlación entre las variables (Correlación de Pearson).

	Persona Organiz.	Ética y estrateg	Gestión	Desarr Activid.	Cumpl. Objetiv.	Detalle Proyec.	Origen fondos	Utilizac. fondos	Present. Informes	Edad	Tamaño
Ética y Estrategia	0.141										
Gestión	0.247	0.150									
Desarrollo de actividades	0.080	0.106	0.043								
Cumplimiento de objetivos	0.156	0.283*	0.096	0.782**							
Detalle proyectos	0.229	0.014	-0.106	0.307*	0.529**						
Origen de fondos	0.341**	0.128	0.066	0.087	0.214	0.163					
Utilización fondos	0.289*	0.096	0.172	-0.003	0.140	0.158	0.652**				
Presentación de informes	0.107	0.146	0.111	0.063	0.132	-0.017	0.103	0.098			
Edad	0.212	0.092	0.054	0.074	-0.015	-0.154	0.110	0.111	0.047		
Tamaño	0.205	0.147	-0.121	0.148	0.144	-0.035	0.189	0.121	-0.139	0.363**	
Eficien. Asignativa	0.189	0.218	0.178	0.001	0.183	0.266*	0.606**	0.433**	0.084	0.038	0.127

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.10. Fuente: Construcción propia.

Tabla 6. Relación entre las dimensiones de la transparencia y la medida de eficiencia en la asignación.

	Eficiencia en la asignación		
Variables	Modelo Explicativo 1	Modelo Explicativo 2	Modelo Explicativo 3
Constante	0.806*** (0.051)	0.440*** (0.131)	0.518*** (0.149)
Tamaño	0.131 (0.000)	0.093 (0.000)	0.128 (0.000)
Edad	-0.010 (0.002)	0.002 (0.001)	-0.006 (0.002)
Personal en la organización		-0.150 (0.058)	-0.053 (0.065)
Ética y Estrategia		0.140 (0.041)	0.147 (0.046)
Gestión		0.206* (0.046)	0.152 (0.053)
Desarrollo de actividades		-0.131 (0.087)	-0.149 (0.100)
Objetivos		-0.048 (0.093)	0.038 (0.106)
Detalle de los proyectos		0.295** (0.039)	0.268* (0.045)
Origen de los fondos		0.583*** (0.040)	
Uso de los fondos		-0.007 (0.039)	0.341** (0.036)
Presentación de informes		0.030 (0.031)	0.045 (.036)
R ²	0.016	0.473	0.295
F	0.486	4.081***	2.131**
Durbin-Watson	1.905	1.943	1.718

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.10. Errores estándar entre paréntesis. Construcción propia.

3.4.2. Resultados y Discusión

Como indica la Tabla 10, el primer modelo estimado presenta un ajuste global (prueba F) no significativo y las variables de control (edad y

tamaño) no son relevantes. Esto revela que los efectos de la experiencia o las economías de escala, si es que existen, no son detectables dado el tamaño de la muestra disponible.

El segundo modelo, sí presenta hallazgos muy significativos: La proporción de la varianza explicada aumenta más marcadamente, alcanzando el 47% para la variable dependiente a partir del primer modelo. Por lo tanto, la transparencia es capaz de predecir una parte significativa de la eficiencia en la asignación de fondos de la ONGD, en consonancia con la hipótesis. Además, en el segundo modelo explicativo, la gestión, el detalle de los proyectos y el origen de los fondos, tienen coeficientes positivos significativos con un nivel de confianza mínimo de 90%.

En concreto, en lo que respecta a la eficiencia asignativa, la disponibilidad de información de gestión, influye ($p < 0,10$). Con respecto a la información sobre los detalles de los proyectos individuales, se requiere una mayor eficiencia en la asignación ($p < 0,05$). Sin embargo, la transparencia sobre el origen de los fondos parece jugar un papel más importante, tiene un coeficiente altamente significativo ($p < 0,01$) para la variable dependiente. Como se muestra en la Tabla 9, el indicador de origen de los fondos está estrechamente relacionado con el indicador de uso de los fondos. Por lo tanto, es concebible que este último también tiene poder predictivo significativo, pero está oculto por la colinealidad entre las dos variables. El tercer modelo estimado confirma este hallazgo. Si se excluye el origen de los fondos, el uso de esos fondos tiene un papel importante. Es decir, si falta uno, el otro puede ayudar a predecir el aumento de la eficiencia.

El tercer modelo también indica que el uso de los fondos va a absorber gran parte del poder explicativo de otras variables (nótese que las variables relevantes en el modelo 2 son menores en el modelo 3). Estos resultados en los modelos 2 y 3 sugieren que el origen y el uso de los fondos llevan el mayor peso en la explicación de la eficiencia de la organización no gubernamental. Por lo tanto, se encontró un fuerte apoyo para algunas variables de transparencia, pero en menor apoyo a otra.

Del conjunto de los resultados se extraen algunas implicaciones académicas y prácticas. En el ámbito académico, este trabajo muestra que la transparencia en relación con el origen y la utilización de los fondos tiene un gran peso en la explicación de la eficiencia de las ONGD. Este hallazgo es intuitivo, ya que permite a los proveedores de fondos, percibir la eficiencia de las ONL. Con respecto a los detalles de los proyectos, es razonable suponer que es importante, porque estos detalles aluden a aspectos económicos. Por último, también es razonable reconocer la importancia de explicar la eficiencia asignativa, porque las ONGD han establecido normas para garantizar el correcto funcionamiento de sus órganos de gobierno y prevenir el mal uso de los recursos, lo que contribuye, en última instancia, a la eficiencia. En términos de variables, las ONGD deberían estar más motivadas para desarrollar las mejores prácticas en materia de transparencia, lo que resultaría no sólo en más fondos, sino también en la mejora de la eficiencia.

3.5. Conclusiones

Esta investigación abordó la relación entre la transparencia y la eficiencia en la asignación de fondos en las ONGD españolas. Se utilizó una visión multidimensional de la transparencia, que abarca nueve indicadores. Además, se consideró que una medida de la eficiencia en la asignación, refleja qué parte de los fondos se ha utilizado para la ejecución de proyectos de desarrollo.

Los resultados apoyan la importancia de la transparencia en la explicación de la eficiencia de la ONGD. Se concluye que la eficiencia en la asignación puede ser mejorada con cuatro de las nueve variables de transparencia: la gestión, los detalles del proyecto, origen de los fondos y el uso de los fondos. Es decir, informar sobre aspectos relacionados con estas cuatro variables se vincula a una mayor eficiencia en la asignación de fondos. La información sobre el origen de los fondos y el uso de los mismos son los más significativos para explicar la eficiencia de la organización, mientras que las otras dos variables explican esto, aunque en menor medida.

Con respecto a las otras cinco variables (Personal en la Organización, Ética y Estrategia, Desarrollo de Actividad, Objetivos de reuniones, y Presentación de informes), los resultados muestran, cómo las ONGD informan sobre estos aspectos a sus órganos de gobierno, lo que no significa una mejor gestión de sus recursos. Una ONGD podría explicar cómo ha desarrollado sus actividades (por ejemplo, viajes realizados, campañas, si la organización ha trabajado con otras ONGD) y si estas actividades están relacionadas con sus objetivos, pero el hecho de hacerlo no parece transmitir un buen uso de sus fondos.

Es importante hacer hincapié en la lógica global de estos resultados. Debido a que la eficiencia es una medida de la utilización de los fondos, tiene sentido que las cuatro variables más directamente relacionadas con el origen y la utilización de esos fondos estén relacionadas con la eficiencia asignativa. Otras variables en cambio, no juegan un papel importante.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

Capítulo 4. Conclusiones

En los últimos años, las Organizaciones no Lucrativas (ONL) han pasado de ser simples organizaciones de beneficencia, a tratar de mejorar su gestión y profesionalizarse. Para ello, han adoptado muchos de los conceptos de las empresas, aunque siempre, contando con sus propias peculiaridades. También en el ámbito académico se han multiplicado las investigaciones para comprender mejor el funcionamiento y el sentido de estas entidades. Actualmente, sigue habiendo varios retos para ellas, especialmente relacionados con la responsabilidad y la transparencia. En este trabajo de investigación se ha tratado de profundizar en estos ámbitos.

Para desarrollar el trabajo, en primer lugar, se ha realizado un análisis bibliométrico, con el objeto de identificar qué modalidades de investigación son las más utilizadas, dónde se ha investigado y cuáles son las necesidades de investigación en este campo del conocimiento. A partir de este análisis se detecta la necesidad de investigar temas relacionados con la Responsabilidad Social; lo cual, conlleva a la realización de dos estudios empíricos para las ONL españolas: (1) las dimensiones de la RS y (2) relación entre la transparencia y los resultados.

A continuación se presenta un resumen de los principales resultados del trabajo, divididas en tres partes: el estudio bibliométrico, el análisis de responsabilidad social y la relación entre transparencia y eficiencia. Posteriormente, se presentan las principales implicaciones para el mundo académico, las ONL y los grupos de interés de estas organizaciones. Por último, se presentan las limitaciones del trabajo y las futuras líneas de investigación.

(1) En primer lugar, el trabajo bibliométrico revela que el interés en la investigación del sector no lucrativo aparece estrechamente relacionado con el nivel de importancia y el desarrollo de ese mismo sector en los países. Es así como, en el análisis por áreas geográficas, se muestra a los Estados Unidos ejerciendo un fuerte predominio, no solo en el campo de investigación, sino también en la nacionalidad de los investigadores interesados por estas temáticas. Respecto a la metodología utilizada, la mayoría de los documentos del área interna adoptan una perspectiva confirmatoria, lo que representa un significativo avance en estas investigaciones y los documentos del área externa se encuentran en una fase más incipiente, muchos de ellos tienen un carácter exploratorio y omiten la validación empírica.

(2) En segundo lugar, se desarrolla el marco teórico de la responsabilidad social de las ONL. Si bien el concepto de responsabilidad social ha sido ampliamente estudiado en el caso de las empresas, no es así para las ONL, siendo los estudios muy puntuales y prevaleciendo investigaciones que contribuyen al conocimiento de la RS de manera aislada, sin aportar cuales son las dimensiones concretas en las que deben actuar las ONL. Por ello, desde esta investigación, se identificaron y adaptaron las

dimensiones de RS del sector empresarial, al sector no lucrativo. Son cinco las dimensiones consideradas fundamentales para el estudio de la RS en las ONL: económica, ética, equidad, protección ambiental y grupos de interés. Para cada una de estas dimensiones se adaptaron o establecieron variables y parámetros medibles.

Se realizó un estudio empírico, en donde se relaciona las variables de RS con las variables contingentes (tamaño, edad y actividad). Se soporta en un análisis de correspondencia simple, que permitió evidenciar importantes tendencias:

- En general, existe una mayor proactividad en actividades de responsabilidad social relacionadas con las dimensiones de Equidad y Grupos de Interés por parte de las ONLAS. Es comprensible, por cuanto estas organizaciones son abanderadas en la defensa de los derechos de las personas y de los grupos excluidos por el resto de la sociedad. Esto pone de manifiesto que en estas entidades existe coherencia entre su misión y las políticas internas de RS.
- En cuanto a la dimensión de equidad, es más relevante en las ONLAS con mayores ingresos. En términos de la contratación de mujeres para los cargos directivos, esta relación es directamente proporcional. En lo referente a la diversidad de edad, no existe una tendencia única: (1) para el caso del personal joven, son las ONLAS de menores ingresos y las más antiguas las que tienden a contratarlos (2) en la contratación de adultos mayores entre 56 y 65 años se destacan las ONLAS más antiguas, pero con la variable tamaño no existe una tendencia definida.

- Respecto a la dimensión grupo de interés, se puede concluir que cuanto mayores ingresos tienen y más antiguas son las ONLAS, más favorecen a los grupos de interés (empleados, beneficiarios y sociedad). Estas organizaciones ofrecen todos los beneficios a sus empleados, como también la participación de los beneficiarios en la evaluación. Igual tendencia se presenta en las organizaciones cuando se habla de imagen o confianza hacia el sector; la mayoría de las ONLAS con mayores ingresos consideran que la sociedad tiene una imagen bastante buena de ellas y de confianza en el sector. Sin embargo, la tendencia es diferente cuando se trata de la estabilidad laboral de los empleados, porque son las organizaciones con menores ingresos las que más suscriben contratos fijos, pero al relacionarse con la variable edad, se conservan las tendencias anteriores.

- El grupo de interés – Donantes, no refleja relación con el nivel de ingresos, ni la antigüedad de las ONLAS, pero sí se encuentra relacionado con actividades de asistencia psicosocial e información, para las cuales se realizan campañas de comunicación.

- La dimensión económica solo parece importar a las ONLAS con menores ingresos y a las más antiguas.

- La dimensión ética solo evidencia un interés preponderante para las ONLAS con actividades de formación y asistencia psicosocial, pues es presumible que este tipo de actividades exigen un mayor compromiso con el bienestar y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios.

- (3) En tercer lugar, se ha realizado un segundo estudio empírico, en donde se relaciona la transparencia y la eficiencia asignativa en las ONGD españolas. En España, la imagen del Sector No Lucrativo posee un alto nivel de confianza, frente al resto de organizaciones. Sin embargo, los casos de corrupción, fraudes y mala gestión han diezmado esta confianza. Estos hechos hacen que la transparencia se convierta en fundamental dentro de la sociedad española actual.

Los resultados de este estudio revelan que la transparencia y la eficiencia son dos elementos relacionados. Por ello es importante cuantificar los recursos consumidos por la aplicación de una mayor transparencia. Desde esta investigación se demuestra cómo los recursos consumidos por la aplicación de una mayor transparencia se ven compensados por los efectos positivos de la misma. Estos efectos positivos se visualizan en la mayor motivación de las ONGD para utilizar más eficazmente sus recursos y en el aumento de los fondos recaudados. Ambas cuestiones conducen a una mayor eficiencia.

4.1. Implicaciones para la academia

Los resultados anteriormente expuestos tienen distintas implicaciones para la Academia. En la literatura acerca de las ONL se hace hincapié en la rendición de cuentas y la transparencia para incrementar la credibilidad hacia los diferentes grupos de interés (Balas, 2008). Entre las necesidades de investigación del análisis se destaca las relacionadas con la Responsabilidad Social de estas organizaciones.

En línea con Carrol (1979), Xu y Yang (2010) y Dahlsrud (2008) que conceptualizaron las dimensiones de RS para el sector empresarial, se identificaron los diferentes aspectos de la RS en las ONL y se adaptaron al sector no lucrativo. El estudio realizado resulta novedoso y meritorio, pues en él se demostró desde los puntos de vista teórico y empírico que las dimensiones, variables e indicadores de RS utilizadas en el sector empresarial pueden aplicarse a las ONL, si se respetan sus singularidades.

Son cinco las dimensiones consideradas fundamentales para el estudio de la RS en las ONL: económica, ética, equidad, protección ambiental y grupos de interés. Los estudios relacionados con estas cuestiones son muy generales. Si bien es cierto que algunos autores definen algunas variables para estas mediciones, pocos estudios permitan medir estas variables a partir de indicadores (Chung-Fah y Ho-Chi, 2012, Kim y Choi, 2013, Cowper-Smith y Grosbois, 2011). El aporte teórico de la presente investigación consiste en la definición tanto de las variables, como los indicadores que permiten la medición dentro de cada una de las dimensiones de RS para las ONL.

Se realiza un estudio empírico que permite relacionar las variables de la Responsabilidad Social con tres variables contingentes: Tamaño, edad y actividades. Los resultados confirman las hipótesis de que tanto el tamaño, la edad y las actividades condicionan las prácticas de RS en las ONL.

Los resultados de la segunda investigación empírica acerca de la relación entre la transparencia y la eficiencia asignativa, también son novedosos; pues, existen investigaciones aisladas a cerca de estas dos cuestiones y en esta investigación se logra relacionarlas. Estos

resultados apoyan la importancia de la transparencia en la explicación de la eficiencia de las ONGD.

Por último, se sugiere a las instituciones académicas, desarrollar planes de estudio que contengan las habilidades necesarias para el desarrollo de buenos gerentes y líderes de ONL, que dirijan las actividades dando cumplimiento a todos los aspectos relacionados con la RS.

4.2. Implicaciones para los directivos de las ONL y sus diferentes grupos de interés

Esta investigación ha permitido validar cuales son las las dimensiones y variables de RS que presentan una mayor proactividad en actividades de Responsabilidad Social. Esta información es importante para los directivos de estas organizaciones porque les permite reforzar estos aspectos de RS y establecer estrategias que conlleven a invertir en las otras cuestiones de RS que aún no han sido consideradas. En síntesis, las conclusiones arriba expuestas, puede convertirse en una fuente de motivación para el desarrollo de mejores prácticas tanto de de RS, como también de transparencia.

Este análisis también pone de manifiesto la posibilidad de realizar benchmarking entre las organizaciones no lucrativas, respecto a la responsabilidad social. En concreto, algunas organizaciones podrían imitar a las más responsables.

Se recomienda a las ONLAS dedicadas a todo tipo de actividades que realicen encuestas a los beneficiarios para conocer la satisfacción y el impacto de sus acciones. Lo que conllevaría al mejoramiento del servicio prestado.

Para los grupos de interés, este estudio revela qué tipo de ONL, favorecen las variables de RS y, por tanto, los sectores en los cuales deben centrar su exigencia. Por ejemplo, las ONL podrían otorgar experiencia a jóvenes con formación y ellos al mismo tiempo beneficiarse de esa formación. Además, se muestra qué tipo de información revela una mayor eficiencia y, por tanto, qué tipo de información se debe exigir, en la búsqueda de la transparencia organizacional.

4.3. Limitaciones de la Investigación y futuras líneas de investigación

Esta investigación no está exenta de limitaciones, las cuales se relacionan a continuación:

- Los análisis son estáticos. Se deben realizar una mayor investigación con estudios longitudinales, para arrojar luz sobre el efecto a largo plazo de la RS con respecto al tamaño, edad y actividad y el efecto a largo plazo de la transparencia en la eficiencia.
- Es necesario tener en cuenta otros tipos de organizaciones no lucrativas y otros entornos geográficos para determinar si estos resultados son válidos en otros contextos.

- Aunque las estadísticas pueden confirmar una relación, no pueden proporcionar evidencia de la causalidad. Por lo tanto, se propone un análisis de datos alternativo. En este sentido, si bien se entiende la transparencia como un antecedente de la eficiencia, lo contrario podría ser cierto: las organizaciones más eficientes pueden ser más propensas a ser transparente.
- Como limitación del estudio bibliométrico, debe señalarse que se utilizó una base de datos única, que es bastante representativa pero excluye algunos recursos o medios de comunicación. Además, esta base de datos se centra principalmente en revistas internacionales, lo que implica la omisión de documentos de estudio probablemente publicados en revistas más locales.
- En el estudio empírico con ONGD, se deja de lado algunas ONGD por falta de información. Esto puede haber sesgado la muestra, debido a que las ONGD utilizados tienen ya un cierto grado de transparencia. Sin embargo, el objetivo no es hacer un análisis descriptivo de las características de las ONGD, sino de relacionar la transparencia de otras variables, utilizando hipótesis lineal. Por lo tanto, no se cree que sea un problema importante, utilizar un rango de transparencia más limitado.

Estas limitaciones ponen de relieve la necesidad de más investigación, que suponen retos para el futuro. Entre los retos para investigaciones futuras se resaltan:

- En el campo de las ONL se deben obtener muestras representativas para analizar las partes interesadas externas. La obtención de información válida y fiable sobre los beneficiarios y el entorno político-

económico, exige la cooperación de diferentes actores, que no siempre es fácil de conseguir.

- Las relaciones entre las ONL y otras organizaciones, las empresas o el gobierno, es otra cuestión importante por investigar. Este aspecto se convierte en fundamental para la sostenibilidad de estas organizaciones.
- Es fundamental iniciar los estudios empíricos que impliquen una variedad de diferentes países, para permitir comparaciones interculturales e identificar las características generalizables de estas investigaciones.
- Los estudios sobre la medición de la responsabilidad social en las ONL también son importantes, ya que son requeridos por los grupos de interés como una forma de mantener la confianza y la legitimidad. Esta estructuración de dimensiones, variables e indicadores de RS para las ONL puede servir de base para nuevas investigaciones de carácter confirmatorio relacionadas con esta cuestión; especialmente, aquellas investigaciones empíricas que busquen medir el grado de compromiso de estas organizaciones con sus grupos de interés tanto internos como externos. Las ONL deben convertirse en organizaciones socialmente responsables que arrastren a otras organizaciones a partir del ejemplo y el cumplimiento de todos los aspectos de RS.

Las contribuciones teóricas y de carácter empírico de esta tesis, permiten abrir un camino sobre el qué continuar investigando. Los modelos acerca de la relación entre la transparencia y la eficiencia y de las dimensiones de RS en relación con el tamaño, edad y actividad, se

convierten en metodologías que deben ser aplicadas y reformuladas por otros investigadores y organizaciones para conseguir su validez.

Bibliografía

- Adams, R. B., y Ferreira, D. (2004). *Gender diversity in the boardroom*. European Corporate Governance Institute, Finance, Working Paper 57.
- Alcock, P. (2012). New Policy Spaces: The Impact of Devolution on Third Sector Policy in the UK. *Social Policy and Administration*, 46(2), 219-238.
- Andreasen, A. (2005). Marketing Scholarship, Intellectual Leadership, and the Zeitgeist. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 133-136.
- Andreasen, A., Goodstein, R., y Wilson, J. (2005). Transferring Marketing Knowledge to the Nonprofit Sector. *California Management Review*, 47(4), 46-67.
- Andréu, J. (2001). Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada. *Documento de trabajo, S2001/03, Centro de estudios andaluces*, Recuperado de: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>.
- Antares Consulting (2011). *Modelos Europeos en la evolución del Tercer Sector Social*, Madrid, España: Fundación Luis Vives.
- Arora, P., y Dharwadkar, R. (2011). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack. *Corporate governance: An international review*, 19(2), 136-152.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., y Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.

- Austin, J. (1998). Business Leaders and Nonprofits, *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (1), 39-52.
- Baber, W. R., Roberts, A. A., y Visvanathan, G. (2001). Charitable organizations' strategies and program-spending ratios. *Accounting Horizons*, 15(4), 329-343.
- Bagire, V. A., Tusiime, I., Nalweyiso, G., y Kakooza, J. B. (2011). Contextual environment and stakeholder perception of corporate social responsibility practices in Uganda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 102–109.
- Balas, M. (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*, ENE-ABR(8), 17-37.
- Bang, H. (2011). Leader-member exchange in nonprofit sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 85-105.
- Barako, D. G., y Brown, A. M. (2008). Corporate social reporting and board representation: evidence from the Kenyan banking sector. *Journal of Management governance*, 12(4), 309-324.
- Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido* (89). Madrid: Ediciones Akal.
- Barea, J., y Monzón, J. L. (1992). *Libro Blanco de la Economía Social en España*. Madrid: Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Baur, D., y Schmitz, H. P. (2012). Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 9-21.
- Batista, J. M., y Sureda, J. (1987). Análisis de correspondencias y técnicas de clasificación: Su interés para la investigación en las ciencias Sociales y del Comportamiento. *Infancia y Aprendizaje: Journal for the Study of Education and Development*, 10(39-40), 171-186.

- Bellostas, A., Marcuello, C., y Moneva, J. M. (2002). *Mimbres de un país. Sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón*. Zaragoza: Editorial Prensas Universitarias.
- Berman, E., y West, J. (1995). Public-Private Leadership and the Role of Nonprofit Organizations in Local Government: The Case of Social Services. *Policy Studies Review*, 14(1/2), 235-246.
- Berrone, P., Surroca J., y Tribó J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35–56.
- Besel, K., Williams, C. L., y Klak, J. (2011). Nonprofit sustainability during times of uncertainty. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 53-65.
- Bielefeld, W., Scotch, R. K., y Thielemann, G. S. (1995). National Mandates and Local Nonprofits: Shaping a Local Delivery System of HIV/AIDS Services. *Policy Studies Review*, 14(1/2), 127-136.
- Blattberg, C. (2004). *From pluralist to patriotic politics: Putting practice first*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Bonbrighth, D. (2007). *El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONG*. Montevideo, Seminario Internacional Pregonar con el ejemplo, Sociedad Civil y rendición de cuentas.
- Boni, A., Peris, J., Acebillo Baque, M., McGee, R. M., Calabuig, C., y Hueso, A. (2012). Los discursos de la accountability en el sistema de cooperación al desarrollo español. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 29(1), 199–211.
- Bouckaert, L., y Vandenhoove, F. (1998) Business ethics and the management of Non-profit Institutions. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1073-1081.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

- Brandsen, T., y Pestoff, V. (2006). Co-production, the third sector and the delivery of public services. *Public Management Review*, 8(4), 493-501.
- Brandsen, T., y Van, H. E. (2006). Co-management in public service networks. *Public Management Review*, 8(4), 537-549.
- Brayden, G., King, B. G., Felin T., y Whetten, D. A. (2010) Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. *Organization Science*, 21(1) 290-305.
- Brown, W. A., y Yoshioka, C. F. (2003). Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18.
- Brown, W. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies*. London: Routledge.
- Burger, R., y Owens, T. (2010): "Promoting transparency in the NGO sector: Examining the availability and reliability of self-reported data", *World Development*, 38(9), 1263–1277.
- Burke, L., y Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Burt, E., y Taylor, J. (2000). Information and Communication Technologies. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), 131-144.
- Cairns, B., y Harris, M. (2011). Local cross-sector partnerships. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 311-324.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

- Carroll, A. (1989). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July/August, 39-48.
- Carruthers, B. G. (1995). Accounting, ambiguity, and the new institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), 313–328.
- Casado, D. (1989). Organizaciones voluntarias e intervención social. Madrid: Acebo.
- Chaves, R., y Monzón, J. L. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, social y cooperativa*, 37, 7-34.
- Chung-Fah, H., y Ho-Chi, L. (2012). An empirical analysis of the influences of corporate social responsibility on organizational performance of Taiwan's construction industry: using corporate image as a mediator. *Construction Management & Economics*, 30(4), 263-275.
- Claibourn, M. P., y Martin, P. S. (2000). Trusting and joining? An empirical test of the reciprocal nature of social capital. *Political Behavior*, 22(4), 267–291.
- Claire, C. (2004). *Understanding Organisational Context: Inside and Outside Organisations*, 2nd edn. London: Prentice Hall FT.
- Clarke, P., y Mount, P. (2001). Non-profit marketing: The key to marketing's "midlife crisis"? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6, 78–91.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

- Cnaan, R. A., Jones, K., Dickin, A., y Salomon, M. (2011). Nonprofit watchdogs: Do they serve the average donor?. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(4), 381-397.
- Coble, R. (1999). The Nonprofit Sector and State Governments: Public Policy Issues Facing Nonprofits in North Carolina and Other States. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(3), 293-313.
- Cowper-Smith, A., y Grosbois, D. (2011). The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 59-77.
- Cornforth, C., y Edwards, C. (1999). Board roles in the strategic management of non-profit organisations: theory and practice. *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), 346–362.
- Coordinadora de ONGD-España “CONGDE” (2009). Indicadores de transparencia y buen gobierno (versión ONGD). Recuperado de: [http://www.scsantjaume.cat/peq/Indicadores%20de%20transparencia%20y%20buen%20gobierno%20\(maq\).pdf](http://www.scsantjaume.cat/peq/Indicadores%20de%20transparencia%20y%20buen%20gobierno%20(maq).pdf).
- Costa, E., Ramus, T., y Andreaus, M. (2011). Accountability as a managerial tool in non-profit organizations: Evidence from Italian CSVs. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(3), 470–493.
- Courtis, J. K. (1976). Relationships between timeliness in corporate reporting and corporate attributes. *Accounting and Business Research*, Winter, 45-56.
- Crespy, C. T., y Miller, V. V. (2011) Sustainability Reporting: A comparative study of NGOs and MNCs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), 275-284.
- Cruz, L. B., y Pedrozo, E. A. (2009). Corporate Social Responsibility and Green Management: Relation Between Headquarters and Subsidiary in Multinational Corporations. *Management Decision*, 47(7), 1174-1199.

- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- De Castro, M. (2005). La responsabilidad Social de las Empresas, o un Nuevo concepto de empresa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, 53, 137-161.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Defourny, J. (1990). L'émergence du secteur d'économie sociale en Wallonie. *Cooperatives et Développement*, 23(1), 151-175.
- Defourny, J. (1993). Vers une économie politique des associations. *Working Paper of CIRIEC*, 1, Jacques Lieja: Ciriec.
- Defourny, J. (1994). Tres enfoques económicos clásicos de las asociaciones. *Revista de Debate sobre la Economía, Pública, Social y Cooperativa*, 16, 121-146.
- Dennett, D. C. (1987). *The Intentional Stance*. Cambridge, MA: The Massachusetts Institute Technology Press.
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa. *Boletín Económico de ICE*, 2813, 45-58.
- De la Fuente, S. (2011) *Análisis correspondencias simples y múltiples*. Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de:

<http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/REDUCIR-DIMENSION/CORRESPONDENCIAS/correspondencias.pdf>.

- Delhey, J., y Newton, K. (2003). Who trust? the origins of social trust in seven societies. *European Societies*, 5, 93–137.
- Deshpande, S. P. (1996). The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.
- Deshpande, S. P. (1997). Managers' Perception of Proper Ethical Conduct: The Effect of Sex, Age, and Level of Education. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 79-85.
- Dickinson, S., y Barker, A. (2007). Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(1), 75-89.
- Ditlev-Simonsen, C. D., y Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 25-38.
- Donaldson, T., y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 63-91.
- Donini, A. (1995). The bureaucracy and the free spirits: stagnation and innovation in the relationship between the UN and NGOs. *Third World Quarterly*, 16(3), 421-439.
- Dolan, D., y Landers, J. (2006). Gambling on an alternative revenue source: The impact of riverboat gambling on the charitable gambling component of nonprofit finances. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(1), 5-24.
- Dolnicar, S., Irvine, H., y Lazarevski, K. (2008). ¿Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations

- in an institutionalised environment. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), 107-117.
- Du, S., y Vieira, E. (2012). Striving for Legitimacy Through Corporate Social Responsibility: Insights from Oil Companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413-427.
- Duffy, R., y Moore, L. (2011). Global regulations and local practices: the politics and governance of animal welfare in elephant tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4/5), 589-604.
- Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2), 191-212.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: losing sight of organizational learning. *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87.
- Edelman, R. (2010). Edelman Trust Barometer. Recuperado de: <http://www.edelman.com/trust-downloads/executive-summary/>.
- Edwards, M., Hulme, D., y Wallace, T. (1999). NGOs in a global future: marrying local delivery to worldwide leverage. *Public Administration and Development*, 19(2), 117–136.
- Eikenberry, A. M., y Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?. *Public Administration Review*, 64(2), 132–140.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Euske, N. A., y Euske, K. J. (1991) Institutional theory: employing the other side of rationality in non-profit organizations. *British Journal of Management*, 2(2), 81–88.
- Farmer S., y Fedor, D. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-358.
- Fernández J. M., y Pablos J. L. (1996). El proceso de gestión de las entidades no lucrativas y las normas de información presupuestaria

elaboradas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de cuentas (ICAC). *Actualidad Financiera*. Num. monográfico, primer trimestre, 51-65.

Fig, D. (2007). Questioning CSR in the Brazilian Atlantic Forest: the case of Aracruz Celulose SA. *Third World Quarterly*, 28(4), 831-849.

Flynn, B. B., Sakakibara, S., Schroeder, R. G., Bates, K. A., y Flynn, E. J. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 9(2), 250-284.

Fogarty, T. J. (1996) The imagery and reality of peer review in the US: insights from institutional theory. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2/3), 243–267.

Fort, T. L., y Schipani, C. (2000) Corporate Governance in a Global Environment. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 33, 829-876.

Fowler, A., y Biekart, K. (2011). El cambio dirigido por la Acción Cívica. La imaginación ciudadana en acción. En K. Biekart, y A. Fowler (Eds.). *El cambio dirigido por la Acción Cívica: Implicaciones y aplicaciones*. Barcelona: Icaria and Antrazyt.

Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4), 663–671.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.

Fuentes J. (2007). Las Organizaciones no lucrativas: necesidad de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector* 6, mayo–agosto, 91-118.

Fundación Luis Vives. (2010). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Madrid.

Galbraith, J. K. (1967). *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin.

- Gálvez, M. M., Caba, M. C., y López, M. (2012). Responsabilidad social y transparencia on-line de las ONG: análisis del caso español. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 74, 207-238.
- Gandía, J. L. (2014). Internet disclosure by nonprofit organizations: Empirical evidence of nongovernmental organizations for development in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 57–78.
- García, M., y Álvarez L. I. (2011). Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF). *El sector Fundacional en España: datos básicos*. Madrid: Asociación Española de Fundaciones.
- Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.
- Gavetti, G., Levinthal, D., y Ocasio, W. (2007). Neo-Carnegie: The Carnegie School's past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*, 18(3), 523–536.
- Gelb L. H. (2006). Trust makes the world go round. Annual Edelman Trust Barometer. Recuperado de: http://www.edelman.com/trust/2007/prior/2006/FullSupplement_final.pdf.
- Georke, J. (2003). Taking the quantum leap: Nonprofits are now in business. An Australian perspective. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(4), 317-327.
- Gibelman, M. (2000). The Nonprofit Sector and Gender. Discrimination. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3), 225-269.
- Gioia, D. A. (1999). Practicability, paradigms and problems in stakeholder theory. *Academy of Management Journal*, 24(2), 228-232.

- Glynn, J. J., y Murphy, M. (1996). Public management: Failing accountabilities and failing performance review. *International Journal of Public Sector Management*, 9(5/6), 125–137.
- Göbbels, M. (2002). Reframing corporate social responsibility: the contemporary conception of a fuzzy notion. In Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Van Marrewijk M (ed.). *Journal of Business Ethics*, 44: 95–105.
- Godfrey, P., Merrill, C., y Hansen, J. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Goetz, A. M., y Jenkins, R. (2005). *Reinventing accountability: making democracy work for human*. Development Basingstoke, UK: Palgrave Mcmillan.
- Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City. NY: Anchor.
- Gómez, F. (2008). Responsabilidad social corporativa y rendimiento financiero: treinta y cinco años de investigación empírica en busca de un consenso. *Principios*, 11, 5-22.
- González-Benito, J., Lannelongue, G., y Alfaro-Tanco, J. A. (2013). Study of supply-chain management in the automotive industry: a bibliometric analysis. *International Journal of Production Research*, 51(13), 3849-3863.
- Goodpaster, K. E., y Atkinson, G. (1992). Stakeholders, individual rights and the common good. *National Forum*, 72(1), 14-17.
- Graves, S. B., y Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 1034–1046.

- Greenwood, R., Suddaby, R., y Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80.
- Grimm Jr., R. T. (1999). Reforming Property Tax Exemption Policy in the Nonprofit Sector: Commercialism, Collective Goods, and the Donative Theory. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(3), 241-259.
- Groeneveld, M. (2009). European Sport Governance, Citizens, and the State. *Public Management Review*, 11(4), 421-440.
- Hager, M. A., Galaskiewicz, J., y Larson, J. A. (2004). Structural embeddedness and the liability of newness among nonprofit organizations. *Public Management Review*, 6(2), 159-188.
- Harrison, Y. D., y Murray, V. (2012). Perspectives on the leadership of chairs of Nonprofit organization boards of directors: A grounded theory mixed-method study. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), 411-437.
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835-898.
- Hansmann, H. (1986). The role of Nonprofit Institutions. En Rose-Ackerman, S. (Ed.): *The economics of Nonprofit Institutions*, Oxford University Press, 57-89.
- Hassay, D., y Peloza, J. (2009). Building the Charity Brand Community. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 21, 24-55.
- Hawkins, T., Gravier, M., y Powley, E. (2011). Public Versus Private Sector Procurement Ethics and Strategy: What Each Sector can Learn from the Other. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 567-586.
- Heath, J., y Norman, W. (2004). Stakeholder theory, corporate governance and public management. *Journal of Business Ethics*, 53, 247-265.

- Hemphill, T. A. (2010). Extraordinary Pricing of Orphan Drugs: Is it a Socially Responsible Strategy for the U.S. Pharmaceutical Industry?. *Journal of Business Ethics*, 94, 225–242.
- Hernangómez, J., Martín, V. M., y Martín, N. (2009). Implicaciones de la organización interna sobre la eficiencia. La aplicación de la teoría de la agencia y la metodología DEA a las ONGD españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, septiembre, 17-46.
- Herranz, J. M. (2006). La comunicación y la Transparencia en las organizaciones no lucrativas, Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Madrid.
- Herranz, J. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 57, 5–31.
- Hill, C. W. L., y Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *The Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman A. J., y Keim G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
- Hinings, C. R., y Greenwood, R. (2003). Disconnects and consequences in organization theory?. *Administrative Science Quarterly*, 47, 411-422.
- Hinnant, Ch. (1995). Nonprofit Organizations as Inter-regional Actors: Lessons from Southern Growth. *Policy Studies Review*, 14(1/2), 225-234.
- Ho, L. J., y Taylor M. E. (2007). An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: Evidence from the United States and

- Japan. *Journal of international Financial Management & Accounting*, 18(2), 123-150.
- Hoefer, R. (2000). Accountability in action? program evaluation in nonprofit human service agencies. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), 167-177.
- Holyoke, T. T. (2004). Community Mobilization and Credit: The Impact of Nonprofits and Social Capital on Community Reinvestment Act Lending. *Social Science Quarterly (Blackwell Publishing Limited)*, 85(1), 187-205.
- Hudson. M. (2007). La Gestión de las Organizaciones No lucrativas. *Revista española del Tercer Sector*, 6, mayo – agosto.
- Hull, C., y Rothenberg, S. (2008). Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789.
- Hume C., y Hume M. (2008). The strategic role of knowledge management in Nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), 129-140.
- Huse, M., y Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: how Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21 (2), 113-130.
- Husted, B. W., y Allen, D. B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy?. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 21-31.
- Hyndman, N. (1991). Contributions to charities. a comparison of their information needs and the perceptions of such by the providers of information. *Financial Accountability and Management*, 7(2), 69-82.
- Hyndman, N., y McKillap, D. (1999). Conversion ratios in charities in England and Wales: An investigation of economies of scale. *Financial Accountability and Management*, 15(2), 135–153.
- Ibrahim, N. A.; Howard D. P. y Angelidis, J. P. (2003). Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship

- between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 393-401.
- Ingenhoff, D., y Koelling, M. A. (2009). The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs. *Public Relations Review*, 35(1), 66–73.
- Ingram, P., y Lifschitz. A. (2006). Kinship in the shadow of the corporation: The interbuilder network in Clyde River shipbuilding, 1711–1990. *American Sociological Review*. 71(2), 334–352.
- Iwaarden, J. V., Wiele, T. V., Williams, R., y Moxham, C. (2009). Charities: How important is performance to donors?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 5–22.
- James, E. (1986). Economic Theories of the Nonprofit Sector: A comparative perspective. En Sebel, W y Anheier, H. (Eds.), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Ed. W. de Gruyter, Berlin.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Jordan, L., y Van, P. (2006). *NGO Accountability: Politics, principles & innovation*. London, Earthscan.
- Jung, T. (2010). Citizens, co-producer, customers, clients, captives? A critical review of consumerism and public services. *Public Management Review*, 12(3), 439-446.
- Kähler, J., y Sargeant, A. (2002). The size effect in the administration costs of charities. *The European Accounting Review*, 11(2), 215–243.
- Kaler, J. (2006). Evaluating stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 249-268.

- Kalpana, W. (2011). 'Race', Gender and Neoliberalism: changing visual representations in development. *Third World Quarterly*, 32(2), 315-331.
- Kang, S. Y., y Norton, H. E. (2004). Nonprofit organizations' use of the world wide web: Are they sufficiently fulfilling organizational goals?. *Public Relations Review*, 30(3), 279–284.
- Kanter, R., y Summers, D. (1987). *Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple- Constituency Approach*, En *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ed. Walter W. Powell. New Haven, CT: Yale University Press, 154-166.
- Kacperczyk, A. (2009). With greater power comes greater responsibility? takeover protection and corporate attention to stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), 261-285.
- Kearns, K. P. (1996). *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit organisations*, London: Jossey-Bass.
- Kent, M., Taylor, M., y White, W. (2003). The relationship between web site design and organization responsiveness to stakeholders. *Public. Relations Review*, 29(1), 63–77.
- Kelly, K. S. (1998). *Effective fundraising management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Khumawala, S. B., y Gordon, T. P. (1997). Bridging the credibility of GAAP: Individual donors and the new accounting standards for nonprofit organizations. *Accounting Horizons*, 11(3), 45-68.
- Kim, D., y Nam, Y. (2012). Corporate Relations with Environmental Organizations Represented by Hyperlinks on the Fortune Global 500 Companies Websites. *Journal of Business Ethics*, 105 (4), 475-487.
- Kim, D., y Choi, M. (2013). A Comparison of Young Publics' Evaluations of Corporate Social Responsibility Practices of Multinational

- Corporations in the United States and South Korea. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 105-118.
- Kistruck, G. M., Qureshi, I., y Beamish, P. W. (2013). Geographic and Product Diversification in Charitable Organizations. *Journal of Management*, 39(2), 496–530.
- Knapp, M., y Kendall, J. (1992). Charity Statistics en a European Context, CAF-RUS, Ocasional Paper, Kent.
- Knott J. H., y Weissert, C. S. (1995). Foundations and Health Policy: Identifying Funding Strategies in Health Programming. *Policy Studies Review*, 14(1/2), 149-160.
- Kochan, T. A., y Rubenstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367-386.
- Kraatz, M. S., y Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism En R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, R. Suddaby, eds. *The Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Krippendorff, K. (1990). *Content analysis methodology*. Teoría y Práctica. Barcelona: Paidós Ibérica editions.
- Kuhn, T., y Deetz S. (2008). A critical management theory view on corporate social responsibility. In Ziek, P. 2009. Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 137–145.
- Larata, R. (2011). Ethical Climate and Accountability in Nonprofit Organizations. *Public Management Review*, 13(1), 43-63.
- LeRoux, K. (2011). Examining Implementation of the National Voter Registration Act by Nonprofit Organizations: An Institutional Explanation. *Policy Studies Journal*, 39(4), 565-589.
- Levesque, B., Joyal, A., y Chouinard, O. (1989). *L'autre économie. Une économie alternative*, Presses de L Université du Quebec.

- Lewis, D. (2005). *The management of non-governmental development organizations. An introduction*. Routledge: Taylor & Francis e-Library.
- Lim, S., Matolcsy, Z., y Chow, D. (2007). The association between board composition and different types of voluntary disclosure. *European Accounting Review*, 16(3), 555-583.
- Lindenberg, M., y Bryant, C. (2001) *Going global: Transforming relief and development NGOs*. Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lyn, E., y Zychowicz, E (2010). Saints, Sinners or Just Lousy Managers? A Consideration of Additions and Deletions to the FTSE KLD 400 Social Index. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 337-342.
- Littlepage, L., Gazley, B., y Bennett, T. (2012). Service learning from the supply side: Community capacity to engage students. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(3), 305-320.
- López, M., Garcia, A, y Rodriguez, L. (2007). Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285-300.
- Maignan, I., y Ralston, D. A.: (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses Self-Presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497–514.
- Maignan, I., Hillebrand, B., y McAlister, D. (2002). Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Non-Economic Criteria into the Purchasing Process. *European Management Journal*, 20(6), 641–648.
- Malloy, D., y Agarwal, J. (2010). Ethical Climate in Government and Nonprofit Sectors: Public Policy Implications for Service Delivery. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 3-21.

- Marcuello, C., Bellostas A., Marcuello, Ch., y Moneva, J. M. (2007). Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España*, 59, 91-122.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., y Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? a Meta-Analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Working Paper.
- Matsunaga, Y., Yamauchi, N., y Okuyama, N. (2010). What determines the size of the nonprofit sector? a cross-country analysis of the government failure theory. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(2), 180–201.
- McGann, J., y Johnstone, M. (2006). The power shift and the NGO credibility crisis. *The International Journal of Not for Profit Law*, 8(2), 65-77.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., y Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872.
- McLaughlin, K. (2004). Towards a ‘modernized’ voluntary and community sector?. *Public Management Review*, 6(4), 555-562.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2000) Corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609.
- McWilliams, A., y Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Meijer, A. J. (2003). Transparent government: Parliamentary and legal accountability in an information age. *Information Polity*, 8(1,2), 67–78.

- Meijer, M., De Bakker, F. G., Smit, J. H., y Schuyt, T. (2006). Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 13-28.
- Mitchell, R., Agle, B., y Wood, J. D. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Monzón, J. L. (2004). El Tercer Sector y la nueva Economía Social. *Economistas*, XXII, 102, 70-79.
- Mook, L., Aoua, J., Elgie, S., y Quarter, J. (2005). Accounting for the value of volunteer contributions. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(4), 401-415.
- Moxham, C. (2009). Performance measurement. Examining the applicability of the existing body of knowledge to non-profit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740-763.
- Murray, K. B., y Montanari, J. R. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Murtaza, N. (2012). Putting the lasts first: The case of community-focused and peer-managed NGO accountability mechanisms. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(1), 109-125.
- Natsios, A. S. (1995). NGOs and the UN system in complex humanitarian emergencies: conflict or cooperation?. *Third World Quarterly*, 16(3), 405-419.
- Naudé, A. M., Froneman, J. D., y Atwood, R.. (2004). The use of the Internet by ten South African nongovernmental organizations: A public relations perspective. *Public Relations Review*, 30(1), 87-94.

- Nezhina, T. G., y Brudney, J. L. (2012). Unintended? the effects of adoption of the Sarbanes-Oxley Act on nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(3), 321-346.
- Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E., y Hurrell, S. (2008). A job to believe in: Recruitment in the Scottish voluntary sector. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 20–35.
- Nyland, J. (1995). Issue Networks and Nonprofit Organizations. *Policy Studies Review*, 14(1/2), 195-204.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1945). Carta de las Naciones Unidas, Conferencia de las Naciones Unidas sobre organización internacional, capítulo X, artículo 71. San Francisco.
- Osborne, S. (1996). *What is 'Voluntary' about the Voluntary and Non-profit Sector?*. En *Managing the Voluntary Sector: A Handbook for Managers in Charitable and Non-profit Organizations*, ed. Stephen P. Osborne, London: International Thomson Press, 5-17.
- Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact). (2010). Los 10 principios para promover la RSE. Red Pacto mundial España. Recuperado de:
<http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M., y Phan, V. T. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 133–148.
- Parsons, L. M. (2003). Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? a review of charitable giving and value-relevance. *Journal of Accounting Literature*, 22, 104–129.
- Payne, R. A. (1995). Nonprofit Environmental Organizations in World Politics: Domestic Structure and Transnational Relations. *Policy Studies Review*, 14(1/2), 171-182.
- Peat, B., y Costley, D. (2001). Effective Contracting of Social Services. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(1), 55-74.

- Peloza, J., y Falkenberg, L. (2009). The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives. *California Management Review*, 51 (3), 95-113.
- Pérez, V., y López J. (2003). *The Third Sector in Spain*, Madrid: Ministry of Labour and Social Affairs.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.
- Perrow, C. (1979). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, IL.
- Peters, R., y Mullen, M. (2009). Some Evidence of the Cumulative Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance. *Journal of Global Business Issues*, 3(1), 1-14.
- Peterson, G. E., y Sundblad, D. R. (1994). *Corporations as partners in strengthening urban communities*. New York: The Conference Board.
- Polonsky, M., y Grau, S. L. (2011). Assessing the social impact of charitable organizations-four alternative approaches. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(2), 195-211.
- Poole, D. L. (2008). Organizational networks of collaboration for community-based living. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), 275-293.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 85(12), 78–92.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- PWC (Fundación Price Waterhouse Coopers). (2013). *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*.

Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/presente-futuro-3sector.pdf>

- Raynard, P. (1998). Coming Together. A Review of Contemporary Approaches to Social Accounting, Auditing and Reporting in Non-profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1471-1479.
- Riddell, R. (2007). *Does foreign aid really work?*. Oxford: Oxford University Press.
- Roberts, A. A., Smith, P., y Taranto, K. (2003). Marginal spending and efficiency in charities. En *The 32nd Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit organizations and Voluntary Action (ARNOVA)*, Denver CO.
- Rojas, R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For profit and Nonprofit Managers. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(1), 97-104.
- Romero, E., Azofra, V., y De Andrés, P. (2008). El gobierno de las fundaciones en España. Patronatos sin patrones. *Universia Business Review*, Segundo trimestre(18), 86-103.
- Rose-Ackerman, S. (Ed.) (1986). *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*. Oxford, University Press.
- Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, nonprofits, and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 34(2), 701–728.
- Rugman, A. M. (2001). The illusion of the global company: Mastering management: Part thirteen. Financial Times, January 8.
- Ruiz, J. I. (dir.) (2006). *El sector no lucrativo en España. Una visión reciente*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Runté, M., Basil, D., y Deshpande, S. (2009). Cause-Related Marketing from the Nonprofit's Perspective: Classifying Goals and Experienced Outcomes. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 21(3), 255-270.

- Sajardo, A. (1996). *Análisis económico del Sector No Lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Salamón, L. M., y Anheier, H. K. (1992b). In the Search of the Nonprofit Sector I: The Question of definitions. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 2. The Johns Hopkins University. Institute for Policy Studies.
- Salamón, L. M., y Anheier, H. K. (1993). In the Search of the Nonprofit Sector II: The problem of classification. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 3. The Johns Hopkins University. Institute for Policy Studies.
- Salamón, L. M., Sokolowski, S. W., y Anheier, H. K. (2000). Social origins of civil society: An overview. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 38. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore.
- Salamón, L. M. (dir.), y Anheier, H. K. et al. (2001). *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Sanz, C. J., y Koc, A. C. (2006). Transparencia de la información en Internet del sector no lucrativo en España. *Partida Doble*, 183, 96-105.
- Sargeant, A. (2001). Using Donor Lifetime Value to Inform Fundraising Strategy. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(1), 25-38.
- Sargeant, A., y Bennett, R. (2004). The nonprofit marketing landscape: A brief review of developments in the field. *Journal of Business Research*, 58(6), 797–805.
- Sargeant, A., y Hudson, J. (2008). Donor retention: an exploratory study of door-to-door recruits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(1), 89-101.

- Saxton, G. D., y Guo, C. (2011). Accountability online: understanding the web-based accountability practices on nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270-295.
- Scheitle, C. P. (2009). Identity and Government Funding in Christian Nonprofits. *Social Science Quarterly (Blackwell Publishing Limited)*, 90(4), 816-833.
- Sheldon, O. (1924). *The Philosophy of Management*, London: Sir Isaac Pit-man and Sons Ltd.
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caer, R., y Jegers, M. (2005). How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 191-208.
- Schoderbek, P. P., y Deshpande, S. P. (1996). Impression Management, Overclaiming, and Perceived Unethical Conduct: The Role of Male and Female Managers. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 409-414.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- Siegel, D. S., y Vitalino, D. F. (2006). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- Sigurthorsson, D. (2012). The Icelandic Banking Crisis: A reason to rethink CSR?. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 147-156.
- Simon, J. G. (1987). *The tax treatment of nonprofit organizations: A review of federal and state policies*. En W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook*, 67-98. New Haven: Yale University Press.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K., y Malesios, Ch. (2013). Priorities and Perceptions for Corporate Social Responsibility: An NGO Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 95-112.

- Sokolowski, S. W. (1998). Innovation, Professional Interests, and Nonprofit Organizations: The Case of Health Care in Poland. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(4), 363-386.
- Sostenibilidad (2003). Las ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio, Panel 3.3 Diferencias entre norte y Sur. Recuperado de: http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.pdf
- Sotorrio, L. L., y Sánchez, J. L. F. (2008). Corporate Social Responsibility of the Most Highly Reputed European and North American Firms. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 379–390.
- Steinberg, R., y Weisbrod, B. (1998). Pricing and Rationing by Nonprofit Organizations with Distributional Objectives. En B. Weisbrod (eds.). *To Profit or Not To Profit*, 65–82, New York: Cambridge University Press.
- Stern, R. N., y Barley, S. R. (1995). Organizations and social systems: Organization theory's neglected mandate. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 146-162.
- Stride, H. (2006). An investigation into the values dimensions of branding: implications for the charity sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(2), 115-124.
- Sundaram, A. K., y Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3): 350-363.
- Taewon, S., y Hochang, S. (2005). Creativity, job performance and their correlates: a comparison between nonprofit and profit-driven organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(4), 203-211.
- Taniguchi, H. (2013). The influence of generalized trust on volunteering in Japan, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1), 127–147.
- Taniguchi, H., y Marshall, G. A. (2014). The effects of social trust and institutional trust on formal volunteering and charitable giving in

- Japan. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 150–175.
- Tarí, J. J., y García, M. (2011). La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 18, 77-93.
- Thomson Reuters (2012). Journals in the 2013 release of JCr., 2012. Recuperado de: <http://scientific.thomsonreuters.com/imgblast/JCRFullCovlist-2013.pdf>
- Torres, L. (1989). Entidades no lucrativas en el sector público. *Técnica contable*, 491, noviembre, 471-476.
- Tsasis, P. (2009). The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 5-21.
- Tulder, R. J. (2003). *The Strategic Use of International Business Community Involvement*, ERIM PhD project proposal. Recuperado de: <http://www.irim.eur.nl/ERIM/PHD/VACANCIES/VIEWS/ORG/ORG06.pdf>
- Tymnshi, R. (1998): Reducing Funding Risk and Implementing a Fundraising Plan: A Case Study. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 275- 286.
- Vanhamme, J., Lindgreen, A., Reast, J., y Popering, N. (2012). To Do Well by Doing Good: Improving Corporate Image Through Cause-Related Marketing. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 259-274.
- Verbruggen, S., Chistiaens, J., y Milis, K. (2011). Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations compliance with reporting standards?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 5-32.

- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernou, M., Vidal, P., y Urgell, J. (1998). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Vernis, A. (2001). Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. En *La transparencia de la solidaridad*. Fundación Lealtad. Recuperado de: <http://www.fundacionlealtad.org/intranet/uploads/publicaciones/la%20transparencia%20de%20la%20solidaridad.pdf>.
- Vernis, A. (2005). Tensiones y retos en la gestión de las Organizaciones no lucrativas. *Revista española del Tercer Sector*, 1, 37-62.
- Vidal, P., y Grabulosa, L. (2008). Qué es la transparencia en una ONG, Observatorio del Tercer Sector. *Alzheimer*, 51, 38–39.
- Vidal, P., Torres, D., Guix, B., y Rodríguez, M. P. (2005). La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. *Observatorio del tercer sector. Colección Papers de Investigación OTS*. Barcelona.
- Vienney, C. (1988). L'Économie Sociale nouvel objet de recherche en sciences sociales, *RECMA*, 22, 65-72.
- Vogel D. (2005). *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. Washington DC: Brookings Institute Press.
- Waddock, S., y Graves, S. (1997). The corporate social performance - Financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- Wainwright, S. (2003): *Measuring Impact: A guide to resources*. London: NVCO.
- Wartick, S. L., y Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.

- Waters, R. (2007). Nonprofit organizations' use of the internet: A content analysis of communication trends on the internet sites of the philanthropy 400. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(1), 59-76.
- Waters, R. (2009). The Importance of Understanding Donor Preference and Relationship Cultivation Strategies. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 21(4), 327-346.
- Waters, R., y Bortree, D. (2010). Building a better workplace for teen volunteers through inclusive behaviors. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 337-355.
- Waters, R., y Jones, P. M. (2011). Using Video to Build an Organization's Identity and Brand: A Content Analysis of Nonprofit Organizations' YouTube Videos. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 23(3), 248-268.
- Waters, R., y Tindall, N. (2011). Exploring the Impact of American News Coverage on Crisis Fundraising: Using Media Theory to Explicate a New Model of Fundraising Communication. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 23(1), 20-40.
- Weisbrod, B. A. (1975). *Towards a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy*. En Phels, E. (Ed.), *Altruism, morality and economic theory*, New York: Russell Sage Foundation.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The nonprofit economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Welford, R. (2005). Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results. *The Journal of Corporate Citizenship*, 17(20), 33-52.
- Wellens, L. y Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.

- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal Management Inquiry*, 15(3), 219–234.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Wise, D. (1997). Size and administration costs in the voluntary sector: A note. *Financial Accountability and Management*, 13(1), 81–88.
- Wymer, W. W. (2003). Differentiating literacy volunteers: A segmentation analysis for target marketing. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 267–285.
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revised. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Worth, M. J. (2002). *New strategies for educational fundraising*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Xu, S., y Yang, R. (2010). Indigenous Characteristics of Chinese Corporate Social Responsibility Conceptual paradigm. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 321–333.
- Yang, L., y Guo, Z. (2014). Evolution of CSR Concept in the West and China, *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 819-826.
- Young, D. (1983). *It not for Profit, for what?*. Toronto: Lexington Books.
- Young, D. (1998). Commercialism in nonprofit social service associations: Its character, significance, and rationale. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2), 278–297.

Anexos. Tablas de Contingencia

Anexo A. Relación entre la Ética y las Actividades de las ONLAS

Tabla 11. Implantación formal código ético vs. Actividad de la ONLAS

Ética		P15_1 Principales actividades de la entidad (1ª)															Total	%
		INV.	PD.	I/S	A/O	AS	IL	AD	F/E	DCL	AR.	CD	AE	AL	PV	OT		
Implantación formal de algún código ético?	Si	4	20	27	18	52	16	0	53	13	16	28	1	0	6	39	293	42,40%
	No	7	17	67	35	49	36	2	51	15	26	32	1	7	0	53	398	57,60%
Total		11	37	94	53	101	52	2	104	28	42	60	2	7	6	92	691	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Relación entre los convenios Laborales y el Tamaño de la ONLAS

Tabla 12. Existencia de Convenios Laborales vs. Tamaño de la ONLAS

Convenios Laborales		Tamaño como ingresos anuales					Total	%
		Hasta 30000	De 30001 hasta 500000	De 500001 hasta 2400000	De 2400001 hasta 10000000	Más de 10000000		
Convenios laborales	Sí	24	63	69	85	80	321	52,62%
	No	127	85	26	31	20	289	47,38%
Total		151	148	95	116	100	610	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Relación entre la Inversión en Formación y el Tamaño de las ONLAS

Tabla 13. Existencia de acciones formativas en los tres últimos años vs Tamaño de la ONLAS

Inversión en Formación		Tamaño como ingresos anuales					Total	%
		Hasta 30000	De 30001 hasta 500000	De 500001 hasta 2400000	De 2400001 hasta 10000000	Más de 10000000		
Acciones formativas	Si	110	126	85	112	99	532	85.12%
tres últimos años	No	54	26	6	6	1	93	14.88%
Total		164	152	91	118	100	625	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Anexo D. Relación entre los Beneficios Sociales y el Tamaño de las ONLAS

Tabla 14. Existencia de pagas extraordinarias e incentivos durante el año vs Tamaño de la ONLAS

Beneficios Sociales		Tamaño como ingresos anuales					Total	%
		Hasta 30000	De 30001 hasta 500000	De 500001 hasta 2400000	De 2400001 hasta 10000000	Más de 10000000		
Pagas	NS/NC	3	4	0	0	3	10	2.00%
extraordinarias	Si	29	97	74	106	86	392	78.24%
+ incentivos	No	29	26	21	11	12	99	19.76%
Total		61	127	95	117	101	501	100.00%

Fuente: Elaboración propia